

Tilburg University

Creativiteitscreatie

Everts, A.A.P.

Publication date:
2011

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Everts, A. A. P. (2011). *Creativiteitscreatie: Het spel, de passie en de verbeelding*. Ridderprint BV.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Creativiteitscreatie: **Het spel, de passie en de verbeelding**

Peter Everts

Creativiteitscreatie:

Het spel, de passie en de verbeelding

Peter Everts

Drukwerk: Ridderprint BV, Ridderkerk
Lay out: Nikki Vermeulen, Ridderprint BV, Ridderkerk
ISBN: 978-90-5335-459-9

© 2011. Copyright by A.A.P. Everts

Creativiteitscreatie:

Het spel, de passie en de verbeelding

Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan Tilburg University,
op gezag van de rector magnificus, prof. dr. Ph. Eijlander, in het openbaar
te verdedigen ten overstaan van een door het college voor promoties
aangewezen commissie in de aula van de Universiteit op woensdag 19
oktober 2011 om 14:15 uur

door

Antonius Adrianus Petrus Everts

geboren 7 mei 1960 te Deventer

Promotores:

Prof. dr. Arie De Ruijter

Prof. dr. mr. Leo Witvliet

Promotiecommissie:

Prof dr. Guus van Heck

Dr. Selma van Londen

Prof. dr. John Rijsman

Prof. dr. Paul Verweel

Prof. dr. Danielle Zandee

Dankwoord

Het schrijven over creativiteit brengt een zeker Droste-effect met zich mee. Toch variëren de plaatjes-in-de-plaatjes omdat er steeds andere mensen op staan afgebeeld. Al deze personen zijn in de afgelopen jaren, elk op hun eigen wijze belangrijk geweest in de totstandkoming van deze dissertatie. Het schrijven ervan kende alle fasen van het creatieve proces, inclusief het enthousiasme, de verbazing, de vertwijfeling, de vreugde en teleurstelling, de bewustzijnsvernaauwing en het knarsende gevoel dat gemoeid gaat met creatieve vernietiging. Ik heb mensen in mijn omgeving op de proef gesteld door ze eindeloos te bevragen, discussies met ze aan te gaan, afwezig te zijn als er op me gerekend werd en aandacht te vragen voor mijn onderzoek als men daar niet op zat te wachten. De status van promovendus maakt je niet per definitie tot een aangenamer persoon voor je sociale contacten.

Het zou te ver gaan om eenieder persoonlijk te noemen die een bijdrage heeft geleverd, toch wil ik een aantal mensen in het bijzonder bedanken.

Op de eerste plaats richt ik mij tot mijn beide promotoren. De drijvende kracht die uitgaat van Arie's beschouwingen, zijn snelle schakelen, zijn grote belezenheid en gedrevenheid was voor mij een ferme, maar zeker vriendelijke en elegante duw in de rug om verder te gaan. De input van Leo, zijn vermogen om vanuit verschillende invalshoeken en belangen naar eenzelfde vraagstuk te kijken, zijn jarenlange ervaringen als consultant en manager als ook zijn vermogen om met open vizier en constructief te bekritisieren heb ik ervaren als stimulerend en aanscherpend.

Ik dank Selma voor haar moeite en engelengeduld waarmee zij op nauwgezette manier en met veel gevoel voor de Nederlandse taal mijn teksten heeft gecorrigeerd.

Uiteraard ben ik dank verschuldigd aan de vele bestuurders en managers die mij in de afgelopen jaren te woord hebben willen staan in mijn zoektocht naar creativiteitsmanagement.

Mijn dank gaat tevens uit naar Coen voor zijn treffende vertaling, Gert voor zijn luisterend oor, Katherine voor haar meelesen en feedback.

Gelukkig zijn er mijn kinderen Feyona en Reinier, het feit dat ze mij onophoudelijk vader hebben laten zijn en daarmee gered hebben van een deformatie tot boekenwurm en kluizenaar.

Als laatste richt ik me tot Linda in dank voor haar meelesen, meedenken, scherpstijpen, haar optimisme en nuchterheid zonder welke dit avontuur, naast vele andere zaken, onmogelijk zou zijn geweest.

Peter Everts

Woltersum, september 2011

*Voor mijn moeder die me een wijsheid
meegaf die ik lange tijd niet bevatten kon.*

Summary

This study is a reflection of my quest to find answers to the question of how creativity can best be managed. It has generated a number of insights that I have described in the relevant chapters and that may be applied in practice, or if only hereby achieving empirical scrutiny.

The research does not have the pretension of providing a comprehensive overview of the relevant literature regarding creativity but rather provides a cross-section of publications that are closely linked with the question of how to manage creativity (e.g. Csikszentmihalyi, 1998, 1999, Gaspersz, 1998, 2006, Amabile, 1983, 1996, 1998, 2002, Trompenaars, 2007, Kao, 1997, Kets de Vries, 1996, De Geus, 2007, Voorendonk, 2007). I attempted to come to a critical consideration and also to the mapping of contradictions, relationships, complementary insights and interdependence.

In regard to the concepts of improvisation, experimentation, dealing with paradoxes, dedication, commitment, imagination and imaginary capabilities a strong cohesion exists. This coherence does not only emerge in conversations, dialogues and discussions about creativity, but it also plays a significant role in scientific research. In addition, the notions of intuition, association, inspiration, intelligence, and the unconscious play an important role in exploring creativity. The latter are, however, difficult to direct or manipulate and as far as I am concerned, therefore, fall outside the domain of creativity management. The first series of concepts may in my opinion, be accommodated in three themes or domains, namely that of Play, Passion and Imagination.

The following is a chapter in which I explain why creativity is important for organizations. Primarily to generate innovation, autonomous growth and added value but also to allow employees to experience that their creativity is appreciated and they thereby contribute to meaning in the workplace. Considered this way, creativity has material and intangible returns. One would expect that substantial investment is being made in regard to creativity management. However, the issue of the so called company paradox of the 21st century (Ten Hoopen & Jansen Groesbeek, 2008) comes to mind: just when businesses should be more creative and more innovative they focus more on monitoring and control, whether or not spurred by shareholders and regulators. I note that in spite of the importance that creativity is ascribed in the daily practice of managers and directors it gets far less attention than it deserves. A bleak metaphor visualizes creativity as being the most acclaimed stepchild.

In the subsequent chapters I elaborate in regard to the relationship between creativity and, respectively, person, behavior and environment.

It is valuable to have a perspective on personal preferences and sensitivities of employees in regard to establishing a creative and stimulating environment. This is important because of the fact that the subjective interpretation of the environment variables determines the way in which they take effect. A complicating factor hereby is that people often do not themselves know

what environment variables effects their capacity for creativity responds positively. With regard to personality traits, there are no unambiguous links to be found, with the exception of the 'openness' personality variable (Batey,2010, Feist, 1998) associated with creativity in the capacity of ideation. Outside this context, it is not possible to appoint effective predictors of creativity in terms of personal qualities.

The relationship between intelligence and creativity is strongly differentiated; the ability to reason logically is connected with creativity in the form of divergent thinking, crystallized intelligence (general knowledge and verbal creativity) is related to a creative self-image and creative performance. In addition, of course, a particular intelligence level is needed to understand abstract or complex problems as such before one can focus on the finding of solutions.

Creative people are well able to hold paradoxical beliefs or perspectives without becoming frustrated. Creative people may also be characterized as having seemingly contradictory features within themselves.

The cohesion and mutual dynamics between personality characteristics is so complex that reliable predictors of creative behavior or with creativity-related sensitivity for environment variables are not clear. A specific expression of creativity, improvising, is somewhat an exception. Improvisation lies closer to acting immediately, in delivering a direct *performance* than creativity in a broader sense. The element of the immediate challenge and tendency to act in response to it triggers personality characteristics such as self-confidence, stress resistance, daring to make errors and the ability to make adjustments.

Creativity, reduced to a form of human behavior, is reviewed in the light of a learning theory / behaviorist perspective and an economic/sociological model (the rational choice theory, Scott, 2000). Our behavior is, in addition to the role that our personality plays, to an important extent, influenced and determined by the environment in which we are and the consequences which follow on this behavior. A large part of our behavior is learned and conditioned which means that behavior is no longer original because of the fact that the underlying reason for that action, thought or experience lies in the past. Also the rational consideration that once was created and led to an empowered result will not be recreated over and over again.

Focusing on creativity is focusing on original behavior because creativity cannot be conditioned. We hereby ask people to exhibit behavior or express ideas which do not revert on existing thinking or behavioral patterns which in itself requires the courage to let go of this. This means that a certain form of safety must be experienced in order to express oneself in such a way. Security as a condition for showing creative behavior is to be organized at the 'front', namely the creation of a situation perceived as being safe and at the 'back' of behavior, the reaction formation on – or consequences that one connects to the expression of creativity.

The meaning that is assigned to a problem or the expected added value when solving it plays an important role in the development of creativity. The more weight is awarded to a problem or the solution, the more intensively and prolonged people will be dealing with it and that, in turn, increases the chance of creative solutions. This makes that managers try to organize a collective ambition by achieving shared perceptions or a uniform meaning to a question.

The link between environment and creativity is however difficult to appoint. The main reason for this is that people vary greatly in what encourages them to become creative. People create their reality by giving meaning to what they perceive. Any conceivable organizational culture or mixture of multiple types of culture has as much chance of creative contributions from employees as other cultures.

It is about the interaction between employee and surroundings. Although there are context variables that can be manipulated in order to enhance the problem-solving or creative ability, as for example when promoting a more effective composition of the board members (in addition to decision makers and subject matter experts also the insertion of moderators) in the process of opinion formation and decision-making, these are more or less independent of the culture of an organization.

For the majority of the environment variables that can be influenced in order to optimize creativity applies that the effects depend on the relative sensitivity of the employees to these variables. The continual exchange between manipulation of environment variables and the subjective interpretation provides us with insight into the question of under what conditions creativity thrives. It obliges the manager who takes creativity serious to persistently gauge which of his interventions have a positive effect on the creativity of the employees and to utilize this knowledge more effectively.

The elements that are positively linked with creativity as diversity, error tolerance and space for experimenting or freedom of movement place the manager for the dilemma of control or letting go. It demands that he shows the willingness, daring and creativity to optimally organize conditions in which he will have to encounter the boundaries of what is permissible and functional. The conditions of error tolerance and experiment space also apply for him. In short, the managing conditions for creativity cannot exist without the creativity of the manager.

It is useful to distinguish between two forms of creativity which I refer to as alpha and beta creativity. The main difference between these two forms lies in the positioning of the creative spark in relation to the creative effort that must be supplied. In regard to beta-creativity the centre of gravity of the effort lies before the creative thought, for alpha-creativity this gravity lies afterwards. The substantive justification for the distinction between these two forms of creativity is based on results from several studies on the links between creativity and personality traits,

intelligence factors, subject matter expertise, skills and the role of the unconscious, namely intuition and association. I also consider this distinction to be useful because of the fact that creativity is a hard tangible phenomenon, it is difficult to define, analyze, and to unravel.

There are several contemporary methods of dealing with change, problem solving and innovation which are characterized by involving all shareholders and employees on an equal basis. These methods reflect the more or less modern development in the organizational landscape where hierarchical relations seem to become obsolete. I point to methods as Appreciative Inquiry (Cooperrider et al., 2003), Real Time Strategic Change (Dannemiller, 1992 en Jacobs, 1994), World Café (Brown en Isaacs, 2005) and Open Space (Owen, 1997) where the elements of play, passion and imagination play an important role.

These aforementioned core themes or domains represent in my view, the backbone of every policy on creativity management because of the fact that without sufficient attention to the Play, the Passion and the Imagination, it is not possible. The considerations which go together with this persuaded me to appoint these elements of the creative process in the title of the piece.

Inhoudsopgave

Voorwoord	14
Leeswijzer	16
Verantwoording	17
 Hoofdstuk 1: Inleiding	 19
 Hoofdstuk 2: Het semantisch veld van creativiteit	 23
2.1 Wat is creativiteit?	23
2.2 Werkdefinitie van creativiteit	28
2.3 Verkenning van kernbegrippen	28
2.4 Improvisatie en intuïtie	30
2.5 Improviseren en verbeelden	33
2.6 Autonome processen	35
2.7 Associatie	37
2.8 Raadsel	39
2.9 Spel-element	40
2.10 Creativiteit als intuïtief-cognitief spel	42
2.11 Creativiteit, spel en passie	44
2.12 Creativiteit, gepassioneerd spelen met verbeelding	50
2.13 Het spel, de passie en de verbeelding	52
2.14 Preoccupatie en loslaten	53
 Hoofdstuk 3: Belang van creativiteit voor innovatie	 55
3.1 Verschillende belangen	55
3.2 Creativiteit als voorwaarde voor innovatie	57
3.3 Creativiteit, innovatie, continuïteit en vitaliteit	61
3.4 Beleving van innovatie	64
3.5 Is er een onderliggende structuur?	65
 Hoofdstuk 4: Creativiteit en persoon	 67
4.1 Persoonlijkheidstyperingen	67
4.2 Creatieve mensen op de werkvloer	81
4.3 Creativiteit en intelligentie	84
4.4 De improviserende persoon	87
4.5 Het schaap met vijf poten?	90
4.6 Samenvattend	91

Hoofdstuk 5: Creativiteit en gedrag	93
5.1 Behavioristisch perspectief	93
5.2 Situationele factoren	95
5.3 Persoon	97
5.4 Creativiteit en het Drie Factoren model	97
5.5 Consequenties volgend op gedrag	98
5.6 Rationele Keuze Theorie	99
5.7 Geconditioneerde stimuli	100
5.8 Reciprociteit als incentive	101
5.9 De rol van intuïtie	101
5.10 Creativiteit en de illusie van de vrije wil	106
5.11 Twee soorten creativiteit	108
5.12 Samenvattend	111
 Hoofdstuk 6: Creativiteit en omgeving	 115
6.1 Werkklimaat als cultuuraspect	116
6.2 Organisatiecultuur en creativiteit	116
6.3 Diversiteit en creativiteit	123
6.4 Werkklimaat	127
6.5 Creativiteit en werkklimaat	130
6.6 Werkklimaat als speelplaats	132
6.7 Creativiteit in groepen en teams	135
6.8 Interculturalisatie en innovatie	137
6.9 Toenemende complexiteit en creativiteit	140
6.10 Samenvattend	144
 Hoofdstuk 7: Poging tot synthese	 147
7.1 Managen van creativiteit; een meersporenbeleid	147
7.2 Samenspel; leidt co-creatie tot meer creativiteit?	151
7.3 Open innovatie en organisatie-dynamiek	154
7.4 Veranderingsmethoden en creativiteit	155
7.4.1 De Appreciative Inquiry	156
7.4.2 Open Space methode	158
7.4.3 World Café	159
7.4.4 Real Time Strategic Change	160
 Hoofdstuk 8: Samenvatting	 163
 Bibliografie	 169
Bijlagen	173
Bevindingen	173

Voorwoord

Ongeveer drieëntwintig jaar geleden ben ik mijn loopbaan begonnen als trainer, adviseur en projectmanager. De vraagstukken waar ik mij mee bezig mocht houden hadden, bijna zonder uitzondering, te maken met thema's als groei, verandering en innovatie. Het oplossen van strategische organisatieproblemen en het implementeren van de beoogde veranderingen stonden daarbij centraal. Hierbij heb ik met vele mensen samengewerkt, van wie een deel uiterst creatief bleek, maar ook minder creatieve mensen passeerden de revue. Personen verschillen immers in hun creatief vermogen. Maar in hoeverre ligt dat aan de persoon? Door de jaren heen heb ik in toenemende mate de opvatting gekregen dat het vermogen van mensen om creatief te zijn (op originele wijze bijdragen aan de oplossing van een probleem of het benutten van kansen) sterk samenhangt met de omgeving waarin ze werken.

Als deze opvatting hout snijdt, moet het voor managers en leidinggevendenden interessant zijn te weten welke omgevingsvariabelen daarbij stimulerend of faciliterend werken en bij wie. Het lastige is echter dat individuen verschillen in de wijze waarop ze reageren op de omgeving en verschillen in de mate van creatieve aanleg.

Een antwoord op de vraag in welke mate en op welke wijze persoonlijke aanleg tot creatief gedrag samenhangt met de aanwezige omgevingsvariabelen, is relevant voor elke manager, leidinggevende of bestuurder die collectief creatief potentieel wil benutten. Dit stelde mij voor de opgave te onderzoeken hoe deze samenhang er dan uit ziet en, in het verlengde daarvan, hoe deze beïnvloed zou kunnen worden.

Om tot deze inzichten te komen heb ik besloten een literatuuronderzoek te verrichten waarbij tevens geprobeerd is aansluiting te houden met de praktijk. Hiertoe zijn over de afgelopen jaren met bestuurders en managers uit verschillende organisaties en diverse sectoren gesprekken gevoerd over bestuurlijke en strategische organisatievraagstukken, innovatie, de rol van creativiteit daarbij en hun visie op het managen ervan. In toenemende mate groeide de overtuiging dat bestuurders behoefte hebben aan een meer holistische verkenning van de vraagstukken rond creativiteitsmanagement. Ze bleken niet zozeer geïnteresseerd in bestaande praktische of pragmatische handreikingen, checklists, handelingsadviezen of beproefde methoden. Veel meer bleken zij gefascineerd door het zoeken naar een authentieke visie op vormgeving aan creativiteitsmanagement in hun eigen organisatie. Alsof zij zelf aan de wieg wilden staan van een bestuurlijke visie op creativiteit die kan aansluiten bij hun bestaande visie op organisatieontwikkeling.

De doelstelling van deze dissertatie is een bijdrage te leveren aan de inzichten met betrekking tot creativiteit als belangrijke voorwaarde voor innovatie. Beter begrip van creativiteit en inzicht in de samenhang met andere fenomenen en begrippen zullen, naar verwachting, bijdragen aan de handelingsmogelijkheden en effectiviteit van managers waar het gaat om het

benutten van aanwezig creatief potentieel in de organisatie. Ik voel me in deze opzet gesterkt door de gesprekken met organisatorisch eindverantwoordelijken, managers, ondernemers, afdelingshoofden en alle andere medewerkers die met mij van gedachten hebben gewisseld over dit thema.

Daarnaast kent deze verkenning de doelstelling om een aanzet te leveren voor verder onderzoek. Er is al veel in kaart gebracht en onderzocht als het gaat om creativiteit, het belang er van voor mens, organisatie en samenleving, het verloop van het proces, beïnvloedende factoren en de samenhang met persoonskenmerken. Toch blijft creativiteit een lastig te grijpen fenomeen. Elk onderzoek roept weer nieuwe vragen op. Het is bevredigend en teleurstellend tegelijkertijd om met deze materie bezig te zijn; hoe meer ik er van begrijp, hoe meer ik zie wat ik nog niet weet.

Leeswijzer

Om de lezer mee te nemen in de gedachten over het managen van creativiteit op de werkvloer is gekozen voor de volgende opbouw. Allereerst geef ik een toelichting omtrent mijn persoonlijke motieven om te kiezen voor dit thema en de beoogde doelen die ik er aan verbind. Deze zijn te lezen in de Verantwoording en Hoofdstuk 1 (Inleiding). Deze moeten de lezer een kader verschaffen van waaruit mijn expliciete en impliciete keuzes beter begrepen kunnen worden.

In hoofdstuk 2 volgt een toelichting op de begrippen die centraal staan in het vervolg van de tekst en die cruciaal zijn voor een juiste begripsvorming alsmede voor het kunnen volgen van een consistente lijn in de opbouw van het betoog. Ik schets hier de samenhang tussen begrippen die gerelateerd zijn aan creativiteit.

Hoofdstuk 3 gaat nader in op het belang van creativiteit en innovatie voor ondernemingen en organisaties. Feitelijk betreft het hier een legitimering van de keuze om creativiteit binnen het domein van bestuurlijke verantwoordelijkheid zoveel aandacht te geven. Centraal staat de vraag waarom creativiteit vaak aangemerkt wordt als een noodzakelijke voorwaarde voor innovatie en tegelijkertijd, in tegenstelling tot deze opvatting, maar relatief weinig aandacht krijgt van managers en bestuurders.

In de hoofdstukken 4, 5 en 6 wordt het fenomeen creativiteit beschouwd vanuit de respectievelijke invalshoeken 'persoon', 'gedrag' en 'omgeving'. In deze drie hoofdstukken tracht ik de lezer mee te nemen in de gedachte dat, wil men creativiteit kunnen managen, het noodzakelijk is om creatief gedrag te beïnvloeden vanuit het samenspel tussen manipulatie van omgevingsvariabelen, kennis van de persoon en zijn gedrag. Met andere woorden: management van creativiteit vereist de nodige kennis en kunde. Ik merk hier op dat de begrippen 'persoonlijkheidskenmerken', 'persoonlijkheidsvariabelen' en 'persoonlijkheidsfactoren' door elkaar gebruikt worden ondanks het feit dat 'kenmerken' een meer fenotypische aanduiding is en de andere begrippen meer genotypische verwijzingen zijn.

In hoofdstuk 7 poog ik tot een synthese te komen van de inzichten uit dit onderzoek. Afsluitend is er hoofdstuk 8 waarin een samenvatting van de gehele tekst is opgenomen.

In de bijlage zijn enkele bevindingen samengevat die voortvloeien uit deze studie.

Verantwoording

De relatie tussen persoonskenmerken en creativiteit evenals die tussen omgevingsvariabelen en creativiteit zijn vanuit meerdere disciplines tot onderwerp van onderzoek gemaakt. Minder is er bekend over de dynamiek tussen klimaatfactoren en persoonskenmerken onderling in relatie tot creativiteit.

De dynamische verhouding tussen persoonskenmerken, organisatie en perceptie van klimaatvariabelen binnen de werkomgeving, in relatie tot creativiteit, werk ik hieronder uit. De legitimering voor dit thema is gelegen in het belang van creativiteit als voorwaarde voor innovatie waarbij innovatie geldt als overlevingsmechanisme voor een organisatie. In weerwil van het belang dat door vele bestuurders en managers wordt gehecht aan creativiteit als motor voor innovatie is er relatief veel onbekendheid onder de organisatorisch eindverantwoordelijken in het sturen op de ontwikkeling van creativiteit, niet in de laatste plaats omdat het lastige materie is.

De verschillende hoofdelementen (organisatiecultuur / klimaat, persoonlijkheidsvariabelen, creatief gedrag en de consequenties die volgen op dit creatief gedrag) die deel uitmaken van deze verkenning worden aan een nadere beschouwing onderworpen. Er wordt ingegaan op drie onderlinge relaties, te weten die tussen: (1) creativiteit en persoon, (2) creativiteit en gedrag, (3) creativiteit en omgeving. Een model uit de sociale leertheorie acht ik een bruikbare theoretische kapstok om de samenhang tussen creativiteit, omgeving en persoonskenmerken mee te verduidelijken. Ik maak geen gebruik van sociaal constructivistische inzichten en begrippen behoudens het zeer algemene punt dat mensen zelf betekenis aan situaties geven waarbij intersubjectiviteit als norm voor objectiviteit wordt gehanteerd.

De hoeveelheid bestaande literatuur op het gebied van creativiteit vereiste een afbakening. Ik heb mij om deze reden met name gericht op het fenomeen creativiteit binnen organisaties waarbij ik mij beperkt heb tot de min of meer klassieke *strategy focused* organisatievorm (Kaplan & Norton, 2000 in Mulders, 2007), vaak verbeeld door een piramideachtige structuur, waarin de hiërarchische lijnen van aansturing top-down zijn. Er wordt een strategisch, tactisch en operationeel niveau onderscheiden. Ik maak in de tekst geen uitwerking naar, bijvoorbeeld, netwerk- of projectorganisaties. Om toch enigszins tegemoet te komen aan relevante, hedendaagse ontwikkelingen zoals horizontalisering van verhoudingen in bedrijven en zienswijzen ten aanzien van sturing op en beïnvloeding van creativiteit en innovatie, besteed ik aan het eind van mijn tekst nog enige aandacht aan moderne inzichten zoals *Appreciative Inquiry* (Cooperrider et al., 2003), *Open Space* (Owen, 1997), *World Café* (Brown en Isaacs, 2005) en *Real Time Strategic Change* (Dannemiller, 1992 en Jacobs, 1994) zoals behandeld in o.a. Van Nistelrooij & De Wilde (2008) en Boonstra & De Caluwé (2006).

Creativiteit blijkt een moeilijk grijpbaar fenomeen. Het is lastig te verklaren of te beïnvloeden terwijl het een belangrijke, zo niet doorslaggevende, rol speelt in het voortbestaan van organisaties. Of men nu gebruik maakt van de eigen creativiteit of die van derden.

Ik kom tot de conclusie dat het zinvol is om onderscheid te maken tussen twee wezenlijk verschillende creatieve processen in plaats van creativiteit te blijven benaderen als een eenduidig te conceptualiseren verschijnsel.

Tevens kom ik tot de bevinding dat zinvolle interventies vanuit management en bestuur, gericht op het benutten van aanwezig creatief potentieel, terug te voeren zijn op een drietal hoofddomeinen welke ik noem Spel, Passie en Verbeelding.

Primair wil ik bijdragen aan een betere begripsvorming rondom creativiteit als noodzakelijke conditie voor innovatie. Een meer pragmatisch, achterliggend doel is uiteindelijk om hiermee een bijdrage te leveren aan het handelingsrepertoire van managers en bestuurders. Indien we meer zicht hebben op welke dynamiek er in en om de mens aanwezig is en welke omgevingsvariabelen positief bijdragen aan de creatieve *output* van de persoon, kunnen we creativiteit gerichter sturen en faciliteren. Het collectief innovatief en probleem oplossend vermogen van organisaties en de mogelijkheid tot meerwaardecreatie zijn hiermee gediend.

Ik wil daarom proberen meer licht te laten schijnen op het samenspel van persoonskenmerken en omgevingsvariabelen als het gaat om creatief gedrag in organisaties. Dit door gebruik te maken van bestaande inzichten en opvattingen uit verschillende wetenschappelijke disciplines, zoals opgetekend in publicaties, artikelen en discussiefora op het internet.

Mijn fascinatie voor creatief gedrag bestaat al zo lang ik me kan herinneren. Deze heeft zijn oorsprong in mijn voorliefde voor muziek en vormgeving. Zij is nog steeds actueel en manifest in mijn activiteiten als componist, tekstschrijver en producer. Natuurlijk heeft de interesse die je als kind hebt een andere betekenis dan tijdens de volwassenheid. Ook is de functie van mijn fascinatie anders als het gaat om ontspanning of werk. Opgeleid tot psycholoog heb ik gedurende mijn loopbaan altijd het referentiekader van de gedragswetenschapper behouden. Ook de tekst die voor u ligt is in belangrijke mate tot stand gekomen op basis van deze professionele bril. Observeren, proberen te begrijpen, verklaren en interpreteren van menselijk gedrag ontwikkelde zich in de afgelopen dertig jaar tot een tweede natuur. Dit geldt in het bijzonder voor mijn belangstelling voor creatief gedrag. Een illustratie hiervan is mijn verbazing na de volgende observatie: Hoe kan het dat, na een dagje op het strand, de ene familie een stortbui pareert met de parasol en zich droog naar de auto weet te begeven, terwijl een ander gezin, met eenzelfde parasol bij zich, mopperend over de regen de parkeerplaats opzoekt en drijfnat aankomt? Met dit voorbeeld wordt tegelijk de vraag opgeroepen wanneer we spreken van creatief gedrag of creativiteit. Is het gebruiken van een parasol tegen de regen nu zo creatief? De parasol als object was al uitgevonden, dus daaraan kan nu geen creativiteit ontleend worden. De toepassing ervan voor andere doeleinden is mogelijk wel creatief. En kunnen we dan spreken van een innovatie of innovatief gedrag? Wat zegt dit over de mensen die wel c.q. niet tot een creatieve oplossing komen? En onder welke voorwaarden zullen zij eerder geneigd zijn tot creatief gedrag?

Het moge duidelijk zijn dat de relevantie van creatief gedrag voor organisaties van eminent belang is. Het vormt de motor voor ontwikkeling. Anders gezegd: zonder creativiteit is innovatie niet mogelijk. Het vinden van antwoorden op de hierboven gestelde vragen heeft om die reden ook zijn importantie voor organisaties, managers en bestuurders.

In beroepsmatig opzicht is mijn interesse in creatief en probleemoplossend gedrag gegroeid over de afgelopen twee decennia waarin ik werkte als trainer, coach, assessor, project- en interim-manager. In deze beide laatst genoemde rollen bestond mijn verantwoordelijkheid merendeels uit het realiseren van projectdoelen of het implementeren van veranderingen in HR gerelateerde aspecten van organisaties.

Tijdens het screenen, coachen, begeleiden van en leiding geven aan groepen mensen raakte ik al snel getroffen door de individuele verschillen in vermogen om oplossingen te bedenken voor problemen. Of het nu ging om brainstormsessies, strategievergaderingen of problemen op de werkvloer, sommige medewerkers waren bijna onmiddellijk geneigd om het probleem

te aanvaarden als een uitdaging in het vinden van oplossingen. Anderen bleven het probleem op verschillende manieren benoemen, de vervelende consequenties ervan nog eens op een rij zetten, analyseerden het tot in detail maar kwamen niet met creatieve voorstellen of oplossingen. Ze leken bijna verlamd te raken, hoe meer ze zich met het vraagstuk bezig hielden. Hun frustratie sprak soms boekdelen en uitte zich in klaaggedrag en gemopper. Lange tijd heb ik deze tweedeling in werkstijlen geaccepteerd als een gegeven; sommigen waren nu eenmaal *'part of the solution'* en anderen juist *'part of the problem'*. Een verschil in probleemervaring en probleembenadering, dacht ik, die naar alle waarschijnlijkheid terug te voeren was op stijlkenmerken en persoonlijkheidsverschillen. Ik erkende daarbij het bestaan van een soort tussengroep van medewerkers die geen uitgesproken voorkeursstijl aan de dag legden en de ene keer bij de constructieve benadering aansloten, terwijl ze bij een eerstvolgend probleem zich beter leken te voelen in de groep van hen die geen onderdeel van de oplossing uitmaakten.

Indien een project een grotere doorlooptijd kende en ik over een langere periode met dezelfde mensen samenwerkte, ontstonden er bij mij beelden over iemands vermogen om creatief met problemen en vraagstukken om te gaan. Vaak betekende dit dat ik de medewerkers in een van de drie groepen had ingedeeld en dat het me moeite kostte om dat beeld weer los te laten. Deze beelden werden vaak bevestigd door de opvattingen die het zittende management reeds had over de betreffende medewerkers.

Meestal bepalen echter je ideeën in grotere mate wat je ziet dan je jezelf bewust bent, je kijkt dan door de bril van je opvattingen en verliest schaamteloos je distantie. De continue lus tussen ervaringen en verwachtingen is alleen te doorbreken met andersoortige feedback. Dit werd me, over de jaren, op meerdere manieren helder. Op de eerste plaats ontwikkelde ik een duidelijker beeld van de zogenaamde 'tussengroep'. De samenstelling van deze groep bleek veel minder 'hard' dan ik dacht; uit beide andere kampen traden medewerkers toe. Soms waren het de constructieve 'oplossers' die een pas opzij deden en niet actief bijdroegen aan het vinden van oplossingen. Soms waren het de onmachtige mopperaars die, zij het schoorvoetend, vriend en vijand wisten te verrassen met een constructieve insteek en creatieve bijdragen. Daarnaast kreeg ik meer oog voor de soms impliciete verbazing van managers over het verliezen van constructief vermogen op hun afdeling of in hun team of juist een toename ervan, terwijl de samenstelling van de groep ongewijzigd was. Een toename aan oplossingsgerichtheid en creatief vermogen werd snel toegeschreven aan effectiever management, een afname ervan was vaak moeilijker te verklaren en werd niet toegeschreven aan een andere manier van managen. Het is bekend dat succes vele vaders kent en mislukking een wees is. Een derde ervaring deed zich voor tijdens *after-sales* contacten en terugkomdagen waar ik met de organisatie terugblikte op het uitgevoerde project en de effecten ervan na mijn vertrek probeerde te inventariseren. Bij de bespreking van individuele medewerkers en de wijze waarop zij zich manifesteerden in de organisatie bleek meermalen dat hun stijl van probleembenadering was veranderd. Sommigen hadden zich ontpopt als oplossingsgerichte aandragers van ideeën terwijl anderen, vaker dan voorheen, bleven analyseren en zich onmachtig voelden.

Als laatste wil ik noemen de keren dat ik medewerkers die ik tijdens de uitvoering van een project had leren kennen na enige tijd in een andere organisatie aantrof. In deze 'nieuwe' organisaties kwam het voor dat de betreffende medewerker een andere reputatie had als het ging om het constructief en creatief bijdragen aan oplossen van problemen. Ook hier werd mij duidelijk dat de primaire insteek bij het benaderen van een probleem niet louter persoonsgebonden kon zijn. Het is immers bekend dat voorkeurswerkstijlen en persoonlijkheidskenmerken niet zo snel veranderen, dus er moest ook iets anders aan de hand zijn.

De mate waarin medewerkers zich oplossingsgericht betonen en met voorstellen en creatieve inbreng komen, is blijkbaar onderhevig aan verandering die niet geheel verklaard kan worden door veranderingen in de persoon. Dan zal er dus een rol moeten zijn weggelegd voor factoren buiten de persoon. Wellicht moet we dan zoeken in het werkklimaat of de cultuur van de organisatie.

Persoonlijkheidskenmerken zijn weliswaar relatief stabiele kenmerken, het is ook bekend vanuit de gedragswetenschappen dat persoonlijkheid een belangrijke factor is in de wijze waarop mensen reageren op hun omgeving. Er zal dus een zekere dynamiek bestaan tussen persoon en omgeving die (mede) bepalend is voor de wijze waarop – of mate waarin mensen creatief en probleemoplossend gedrag manifesteren. Hoe deze dynamiek of wisselwerking er precies uit ziet, is relatief onbekend. Dit laatste verklaart ook ten dele waarom het voor managers zo moeilijk is om gericht en consistent te sturen op het bevorderen van creatieve bijdragen.

Daarnaast heb ik gedurende het onderzoek (2007 – 2011) vele gesprekken gevoerd met bestuurders, directies, HR managers en hoofden P&O waarbij het ging om beleid maken op, richting geven aan en sturen van creativiteit. Deze gesprekken hadden merendeels de functie om te spiegelen met de praktijk, en mijn inzichten te toetsen aan de opvattingen uit de (bestuurlijke) werkomgeving.

In de volgende hoofdstukken staan bepaalde begrippen centraal. Het gaat daarbij om begrippen die verschillende betekenissen kennen in verschillende contexten. Voor een goed begrip van de tekst op hoofdlijnen behandel ik eerst een aantal van deze sleutelbegrippen op het niveau van hun betekenis.

Het willen managen van creativiteit vereist immers een gedegen begrip van het fenomeen 'creativiteit'. Niet alleen van de praktische betekenis ervan maar ook van de samenhang met andere essentiële aspecten van het creatieve proces en persoonseigenschappen die er een rol in spelen. In de volgende paragrafen wil ik het begrip creativiteit als het ware omsingelen en breng ik een samenhang in kaart van de aan creativiteit gerelateerde kernbegrippen en hun betekenis. Het gaat in dit hoofdstuk niet om de omgeving waarin creativiteit plaatsvindt, vaak aangeduid met begrippen als organisatiecultuur of werkklimaat. Deze komen in een apart hoofdstuk aan de orde.

2.1 Wat is creativiteit?

Creativiteit is 'hot'. Maar wat is de betekenis van dit begrip? De Van Dale is er relatief kort over en vermeldt: "**creativiteit**' (<Fr.), v., 1. voortplantingsvermogen; 2. scheppingsvermogen (van kunstenaars)".

De vrije encyclopedie op Internet (Wikipedia) zegt over creativiteit het volgende:

"Creativiteit (lat. creatio = ik schep) is het vermogen om nieuwe en/of ongebruikelijke oplossingen voor bestaande problemen te vinden. Creativiteit is in het algemeen een gedragsvorm (attitude) die ontwikkelend en voortbrengend is."

Er worden verschillende soorten creativiteit onderscheiden: *individuele creativiteit* als een door een individu geuite gedragsvorm en *groepscreativiteit* (of collectieve creativiteit) die zich manifesteert in een door een organisatie, team of groep geuite gedragsvorm. Bij dit laatste wordt opgemerkt dat creativiteit meestal tot stand komt door de interacties binnen en buiten een organisatie, team of groep. Onder *persoonlijke creativiteit* wordt verstaan: 'het produceren van ideeën die nieuw zijn voor het individu, maar die reeds door anderen zouden kunnen zijn geproduceerd'. Denk bijvoorbeeld aan de oplossingen voor valse toonintervallen in de westerse muziek die vanaf de middeleeuwen plaatsvonden en, naar later bleek, duizenden jaren eerder in China reeds werden toegepast. Als laatste noem ik de *historische creativiteit* waarbij het gaat om het produceren van ideeën die nog nooit eerder zijn geproduceerd. We kennen er vele maar het lastige van historische creativiteit is dat de vinding van de eventueel eerder gedane ontdekking er als het zwaard van Damocles boven blijft hangen.

In de literatuur omtrent creativiteit vinden we meerdere invalshoeken en zienswijzen. Ik laat er hierna enkele, aan de hand van verschillende auteurs, de revue passeren, die onderscheidende accenten leggen in het verklaren van creativiteit dan wel in betekenisgeving er aan. Zo werkt Harnad de vraagstelling naar wat creativiteit behelst verder uit in zijn boek "Creativity, Method or Magic?" (1990) en neemt hierbij als vertrekpunt de uitspraak van Pasteur "... Le hasard favorise l'esprit prepare." (Het toeval bevoordeelt de geest die er klaar voor is). Hij stelt zich de vraag of creativiteit verwijst naar een stabiele cognitieve 'trait' die bij sommigen wel en bij anderen niet aanwezig is. Dan wel dat het gaat om een toevallige staat waarin mensen soms verkeren ofwel dat het begrip gedefinieerd moet worden door zijn product. Met andere woorden: "creativiteit is wat creativiteit doet". Hij onderscheidt een viertal theorieën die creativiteit toeschrijven aan respectievelijk (1) een methode, (2) een vorm van 'geheugen' (aangeboren structuur), (3) magie of (4) mutatie. Deze theorieën benadrukken, op verschillende manieren, de rol van het onbewuste, aangeboren beperking, analogie, esthetica, anomalieën, formele beperkingen, serendipiteit, mentale parallellen, heuristische strategieën, improviserend gedrag en cumulatieve samenwerking.

In het onderzoek doen naar creativiteit stuit men onvermijdelijk op het werk van Csikszentmihalyi (1998, 1999). In de volgende hoofdstukken bespreek ik meermalen zijn werk. Volgens hem is creativiteit iets tot stand brengen wat werkelijk nieuw is en waardevol genoeg wordt geacht om aan de cultuur toegevoegd te worden. Hij wijst ons erop dat de term creativiteit op verschillende manieren wordt gebruikt om aan te duiden dat we te maken hebben met een vorm van oorspronkelijk gedrag. Dit leidt er echter toe dat de term als zodanig een verzamelbegrip dreigt te worden en om deze reden scherpt Csikszentmihalyi deze aan. Hij onderscheidt creativiteit van talent en genialiteit (1998, p.37). Maar ook onderscheidt hij werkelijk creatieve mensen van briljante of persoonlijk creatieve mensen. Hij is ervan overtuigd dat creativiteit niet alleen verklaard kan worden door mensen die creativiteit bezitten. Zonder de beoordeling van deskundige anderen kan de waarde van een gedachte of bewering van een zogenaamd creatief persoon niet vastgesteld worden (1998, p. 38,52,53). Csikszentmihalyi brengt een scherp onderscheid aan tussen het ervaren van een creatieve gedachte, een idee of plotselinge ingeving (iets wat gebeurt in een hoofd), en datgene wat plaatsvindt in de wisselwerking tussen gedachten en een sociaal-culturele context of sociaaleconomische context. Hij is van mening dat creativiteit eerder gezien moet worden als een systemisch dan een individueel verschijnsel (1998, p.46). Creativiteit ontstaat volgens hem binnen een systeem waarin een wisselwerking is tussen drie elementen: een gebied of cultuur die symbolische regels en procedures bevat, het veld dat bestaat uit een aantal deskundigen dat vernieuwingen herkent en beoordeelt en het individu dat nieuwe inzichten of ideeën in het symbolisch gebied invoert. Om te kunnen spreken van een creatief product, idee of inzicht is het noodzakelijk dat deze drie elementen een rol hebben gespeeld. Als deze criteria universeel toegepast zouden worden op het begrip creativiteit zouden we in veel gevallen niet meer kunnen spreken van creativiteit; in het dagelijkse spraakgebruik wordt de term immers al snel gebezigd, bijvoorbeeld wanneer we iets bijzonder, verrassend of origineel vinden.

Het bewijs voor menselijke creativiteit ziet Csikszentmihalyi (1998, p.47) in het ontstaan en de verdere ontwikkeling van symbolische gebieden; mensen overschrijden hiermee de grenzen van de biologie. Hij stelt dat we naast het herkennen van informatie die vanuit de natuur tot ons komt, in staat zijn om via symbolen een nieuwe visie op de werkelijkheid te creëren; wij kunnen ons zaken voorstellen die in werkelijkheid niet bestaan. Deze symbolische kennis moet bewust worden overgebracht (en niet via de genen) en vormt een cultuur met afzonderlijke symbolische gebieden zoals muziek, religie, geometrie, die elk hun eigen regels en notatiesysteem hebben. Creativiteit beïnvloedt het symbolische cultuurgebied, of het nu gaat om taal, gebruiksvoorwerpen, kunstwerken of inzichten.

Creativiteit is bij Csikszentmihalyi dus elke daad, elk idee of elk product dat een bestaand gebied verandert of een bestaand gebied verandert in een nieuw (p.38). De creatieve mens is iemand wiens gedachten of handelingen een gebied veranderen of een nieuw gebied vestigen, met instemming van het veld. Op het niveau van een organisatie betekent het bovenstaande dat het gebied moet openstaan voor nieuwe ideeën en dat er deskundigen moeten zijn die het nieuwe gedachtegoed op zijn juiste waarde kunnen schatten (p. 41). Dit heeft belangrijke implicaties voor een organisatie. Niet alleen moet de organisatiecultuur ontvankelijk zijn voor nieuwe inzichten. Ik ben tevens van mening dat managers en bestuurders, voor zover ze zelf niet beschikken over de nodige materiedeskundigheid, in het maken van deze afweging, afhankelijk zijn van de rol van de derde.

Dit betekent dat een cultuur, of beter gezegd het veld van deskundigen, fungeert als een filter dat differentieert naar de mate waarin een idee van waarde is (p. 52). Het creatieve individu moet kunnen overtuigen met de waarde van zijn vernieuwing (p. 53). Het veld kan hierbij een proactieve of reactieve rol spelen. Als voorbeelden van proactieve strategieën noemt Csikszentmihalyi het aanzetten tot creativiteit door het vragen om en stimuleren van noviteiten, het hanteren van een bepaalde mate van coullance bij het selecteren van nieuwigheden en het onderhouden van goede contacten met het sociale stelsel alsmede het verwerven van voldoende (financiële) steun voor het eigen gebied (1998, p. 54).

Op het niveau van creativiteitsbevordering in een organisatie betekent dit naar mijn mening dat bestuur en management vanuit een heldere visie en een actieve opstelling vorm moeten geven aan het bevorderen van creativiteit. Het gaat er dus niet om dat men het belang van creativiteit onderstreept maar verder een afwachtende houding aanneemt en pas in actie komt zodra mogelijk creatieve bijdragen in beeld komen. Een proactieve houding van het management vraagt op zijn beurt dan ook om creativiteit in de wijze waarop deze rol wordt vormgegeven. Bij dit laatste vormen de medewerkers het veld van deskundigen die beoordelen of de ideeën van het management als waardevol moeten worden aangemerkt. Hiermee zijn beide partijen over en weer beoordelaars van elkaars creativiteit en ontstaat er ruimte voor de invloed van negatieve sentimenten; het niet erkennen of verwerpen van ideeën kan leiden tot teleurstelling

en een bevooroordeelde houding ten aanzien van de inbreng van de andere partij. Dit brengt een extra dimensie in beeld die door het management bewaakt moet worden: In de organisatie zullen de voorwaarden aanwezig moeten zijn om zoveel mogelijk tot een objectieve, niet op de boodschapper maar op de boodschap, gebaseerde afweging te komen van wat een waardevol idee is.

Covey (in Hoefman & Schuijt, 2008, p. 132) stelt dat een creatie in twee keer plaatsvindt; de eerste keer als een mentale creatie in de gedachte van de bedenker, vervolgens als een fysieke creatie, het moment waarop deze vorm krijgt. Bij dit laatste is een belangrijke rol weggelegd voor de kunde, het vakmanschap of vaardigheden. Gaspersz (2006, p. 14) merkt in dit verband op dat het zichtbaar worden van de gedachte niet per se in de uiteindelijke vorm hoeft te zetelen maar dat het onder woorden brengen van het idee de creativiteit al zichtbaar maken. Ik ben het hier mee eens, en wil aanvullend opmerken dat een gedachte zichtbaar maken door hem te verwoorden van een andere orde is dan het daadwerkelijk vertalen van de gedachte naar een toepasbare vorm.

De zienswijze van Covey is complementair aan hetgeen Csikszentmihalyi stelt als hij opmerkt dat veranderen veel moeite kost en maakt dat wat zal veranderen tevoren door en door moet worden gekend (1998, p. 16, 17). Met andere woorden: creativiteit vereist niet alleen dat er een surplus aan aandacht gegeven moet worden aan datgene wat men wil veranderen, er worden ook eisen gesteld aan vaardigheden en vakmanschap. Csikszentmihalyi stelt in dit verband dat ideeën, willen ze leiden tot creativiteit, vanuit verschillende invalshoeken samen moeten kunnen komen (op de grens van vakgebieden, culturen, etc. gebeurt dat eerder) wat inhoudt dat een te grote specialisatie remmend kan werken (p.18). Beide opvattingen samengenomen betekent dat de kans op een creatieve bijdrage toeneemt wanneer er op het niveau van de mentale creatie wel sprake is van gedegen kennis maar geen al te grote specialisatie en bij de totstandkoming van de fysieke vorm een groot vakmanschap voorhanden is. Kunde en kunst spelen hier beide een rol. De ambachtsman en de kunstenaar moeten beiden vertegenwoordigd zijn in het creatieve proces maar hebben complementaire rollen. In de opvatting van Covey komt de ambachtsman aan bod nadat de kunstenaar zijn mentale creatie heeft prijsgegeven. Bij Csikszentmihalyi is het andersom en is eerst de kennis en kunde van de ambachtsman nodig om tot de kunst van het creatieve te komen. Men kan redeneren dat er meerdere wegen zijn die naar Rome leiden. Een andere invalshoek is de opvatting dat de synthese van deze beide zienswijzen erin ligt dat de ambachtsman met veel materiedeskundigheid voor het creatieve moment een functie heeft, en de kunstenaar met veel scheppende vaardigheid na het creatieve moment ('de vonk') een hoofdrol speelt. Ofwel de eerste om voldoende van de materie te weten opdat ook een inhoudelijk waardevolle bijdrage aan het probleem of het veld geleverd kan worden, en de tweede om de creatieve gedachte zodanig vorm te geven dat deze ook bruikbaar is.

Het komt mij voor dat medewerkers in dit opzicht vaak overvraagd worden. Een goed ambachtsman is nog niet meteen ook een creatieve geest, noch vice versa. Beiden hebben elkaar

nodig maar hoeven niet per definitie verenigd te zijn in één persoon. Ter illustratie: Niet elke bekwame musicus (iemand die zijn instrument goed beheerst) is in staat om geïmproviseerde muziek te spelen (ter plekke tot creatieve oplossingen te komen en deze te spelen).

De bovenstaande ideeën over totstandkoming van creatieve bijdragen stellen de rol van de mens hierin centraal. Dit is minder het geval bij de theorie over Synchroniciteit (bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Synchroniciteit>) van Jung waarin gebeurtenissen buiten ons en in ons betekenisvol samenvallen zonder dat er sprake is van een causaal verband. Deze gelijktijdigheid kan leiden tot nieuwe inzichten of creatieve vondsten. Tevens is de rol van de persoon minder groot bij het verschijnsel serendipiteit waarbij iemand, op zoek naar een oplossing voor het ene probleem, bij toeval stuit op een oplossing voor een ander probleem. Mijn interesse gaat voornamelijk uit naar de rol die de mens en zijn omgeving spelen in het ontstaan van creativiteit. Ik beperk mijn onderzoek hierna om deze reden tot de vormen van creativiteit waarin het element van toeval niet centraal staat.

Andere invalshoeken voor het definiëren van creativiteit worden aangedragen door, onder andere, Trompenaars (2007) en Gaspersz (2006). De eerste concludeert dat het creatieve proces in wezen een proces is waarin verschillende logica's worden verenigd en als zodanig een nieuwe realiteit scheppen. Deze logica's worden (individueel) opgebouwd uit onder meer leerstijlen, zoals beschreven door Kolb (1984) en Hudson (1968), diverse vormen van kennis (convergerend, divergerend, assimilerend en accommoderend), werkstijlen (*adaptors* versus *innovators*), zintuiglijke waarneming en beleving alsmede cerebrale dominantie. Gaspersz merkt op dat creativiteit is geduid als een (denk)proces dat leidt tot nieuwe inzichten, invalshoeken, oplossingen en expressies, afhankelijk van waar de creativiteit op gericht is. Het proces kan zich binnen één individu afspelen, maar eveneens binnen een groep plaatsvinden of kan het resultaat zijn van het samenspel tussen menselijke en artificiële intelligentie. Het proces leidt tot ideeën waarbij het begrip idee is opgevat als een gedachte die ontstaat en mogelijk waardevol kan zijn voor de oplossing van een probleem. Het creatieve idee brengt vernieuwing tot stand, maar hoeft *an sich* niet nieuw te zijn. Nieuw is een relatief begrip: de mate waarin een idee nieuw is, is dermate aan interpretatie onderhevig dat het niet bijdraagt aan een verhelderende definitie. Zo kan een medewerker een origineel idee aandragen dat leidt tot een aanzienlijke procesverbetering in de organisatie. Het idee wordt als briljant door het management ervaren en de bedenker wordt ervoor beloond. Zonder dat men ervan wist bleek in een andere organisatie een vergelijkbaar inzicht te hebben geleid tot dezelfde resultaten. De vraag of het in het eerste geval om een nieuw idee ging is in zekere zin niet te beantwoorden; 'ja' daar waar de bedenker geen weet had van het bestaan van de eerder bedacht oplossing, 'nee' daar waar het feitelijk al wel eerder was bedacht. (Gaspersz, 2006, p. 12 -15).

In de bovenstaande beschrijvingen van (het ontstaan van) creativiteit is een grote plaats weggelegd voor cognitie. Het gaat in grote lijnen om denkprocessen en bewust handelen waarbij

de rol van het minder grijpbare, zoals intuïtie, verbeelding en het onbewuste weinig naar voren komt. Andere auteurs zoals Assagioli, Polanyi en Damasio geven aan deze factoren een grote betekenis in het ontstaan van creativiteit. In mijn eigen ervaring als scheppend kunstenaar (musicus) ben ik tot de conclusie gekomen dat het creatieve proces zich niet louter op een cognitief niveau afspeelt. Sterker nog; daar waar ik het creatief proces als het meest intens beleef, is de cognitie amper nog aanwezig en heeft zij plaatsgemaakt voor andere sturende factoren waar ik me maar ten dele van bewust ben. Bijvoorbeeld de momenten waarop ik in mijn hoofd melodieën of harmonische wendingen hoor die ik nog niet gespeeld heb. Ik zal in het vervolg dan ook aan dit element voldoende aandacht willen besteden.

2.2 Werkdefinitie van creativiteit

Voor het vervolg van het onderstaande versta ik onder creativiteit voorlopig het gehele proces waarin ideeën worden gegenereerd en ontwikkeld, nieuwe verbanden worden gelegd dan wel uit het niets iets wordt geschapen. Wanneer deze nieuwe ideeën, verbanden of creaties worden omgezet in waarde spreken we van innovatie. Van waarde kan al gesproken worden indien een idee of de creatie bijdraagt tot verdere dialoog, verdieping of exploratie. Creativiteit verwijst zowel naar de kunst van het scheppen van nieuwe ideeën / gedachtegoed als naar het werkterrein van vormen en ontwikkelen van ideeën naar het niveau van gerealiseerde waarde.

2.3 Verkenning van kernbegrippen

In de onderstaande paragrafen wordt een aantal kernbegrippen nader onderzocht en uitgewerkt. Ik onderneem een poging om de begrippen die nauw samenhangen met het fenomeen creativiteit onderling te relateren en in het verlengde daarvan tot nieuwe of toegevoegde betekenisgeving te komen. In andere woorden geformuleerd: het in kaart brengen van een semantisch veld van begrippen rondom creativiteit en het op begripsniveau zoeken naar verbanden tussen de aan het begrip creativiteit gelieerde begrippen en hun betekenis. Ik heb hierbij niet de pretentie tot een sluitende verklaring te willen komen hetgeen niet wegneemt dat er wel een aanzet tot verder onderzoek gevormd kan worden. Ondanks het feit dat deze verkenning niet tracht te begrijpen door te verklaren, wordt gebruik gemaakt van het hermeneutische principe dat een woord geen vaste betekenis heeft maar dat deze afhankelijk is van de context. Het semantisch veld van begrippen heeft daarmee geen methodologische maar eerder een ontologische betekenis omdat het iets zegt over de structuur van de werkelijkheid als zodanig. In deze verkenning van samenhangende begrippen zal ik eveneens gebruik maken van de systematiek van 'family resemblances'. *Family resemblance* (Duits *Familienähnlichkeit*) is een filosofisch idee naar voren gebracht door Ludwig Wittgenstein, waarvan de meest bekende verduidelijking wordt gegeven in zijn postuum gepubliceerde boek *Philosophical Investigations* (1953). De idee als zodanig is vernoemd naar Wittgenstein's metaforische beschrijving van het soort relatie dat, naar zijn overtuiging, naar voren gebracht werd door taal. Wittgenstein's

opvatting is dat begrippen, waarvan men aanneemt dat zij verbonden zijn door een essentieel gemeenschappelijk kenmerk, in feite verbonden zijn door een serie van overlappende gelijkenissen, waarbij geen enkel kenmerk betrekking heeft op alle begrippen.¹

Waar dat behulpzaam kan zijn bij het leiden tot een beter of dieper inzicht poog ik in de samenhang tussen twee kernbegrippen andere, niet direct gerelateerde begrippen of ideeën in te brengen. Deze functioneren dan als zogenaamde 'agents' en kunnen met het vormen van een zogenaamde dialectische triade (Van Dongen et al., 1996) de bestaande configuratie doorbreken. Bij tegenstrijdige betekenissen komen twee werkelijkheden met elkaar in botsing. In een wel-is-niet-is benadering kan slechts één werkelijkheid blijven bestaan. Dat houdt in dat per definitie de mening van één van beide partijen het veld dient te ruimen. Daarin ligt een belangrijke aanleiding voor escalatie, maar ook voor de oplossing van conflicten besloten. Dit laatste bijvoorbeeld wanneer de één een niet te weerleggen argument inbrengt of de ander, om welke reden dan ook, toegeeft.

Analoog aan hetgeen door Kessels (2000, 2008) naar voren wordt gebracht in zijn uiteenzetting over het Socratische gesprek, tracht ik begrippen niet tegenover elkaar te plaatsen, zoals in de debat vorm, maar ze in hun onderlinge samenhang te analyseren zoals bij de dialoog aan de orde is. De te beschouwen begrippen dienen min of meer als voorbeelden en als basis voor een onderzoeksvraag. Conform het Socratisch gesprek (zie ook: Veraart-Maas, 2006, p. 22 - 23) probeer ik een algemene vraag te koppelen aan een begrip (concreet voorbeeld) of omgekeerd, een begrip aan een algemene vraag. Zonder vraag heeft een onderzoek geen focus. Zonder een algemene vraag heeft het geen gezamenlijkheid. En zonder een concreet voorbeeld heeft het geen vaste voet in de ervaring (Kessels, Socratische Gespreksvoering, p. 2, op: www.hetnieuwetrivium.nl). Hiermee probeer ik te vermijden dat ik blijf steken in abstracties of in algemene uitspraken die leeg en betekenisloos zijn.

Van Dongen et al. (1996) geven aan dat een conflict wordt veroorzaakt door een subjectieve interpretatie van de werkelijkheid (sociale constructie). Opvattingen of betekenissen komen dan als 'wij' en 'zij' tegenover elkaar te staan. Reflectie is daarbij een belangrijk instrument om de bestaande tegenstelling en de context ervan tegen het licht te houden en tot een andere betekenis te komen. De mogelijkheid daartoe wordt nog vergroot als sprake is van een derde betekenis, door van Dongen et al. 'triadisering' genoemd. Deze kan door bij de tegenstelling betrokken partijen zelf worden ingebracht of door een derde partij.

¹ Een dergelijke relatie tussen begrippen is vergelijkbaar met de wijze waarop familieleden aan elkaar zijn gerelateerd. Het is namelijk niet moeilijk om je voor te stellen dat de leden van een familie overeenkomstige kenmerken hebben en tegelijk ook van elkaar verschillen, dat sommige kenmerken bij velen voorkomen, sommige bij enkelen en geen enkel kenmerk bij alle leden voorkomt. Wittgenstein gebruikte spellen (kaartspellen, bordspellen, balspellen, etc.) (games) om deze opvatting te verduidelijken en daarmee werd deze het paradigmatisch voorbeeld van een groep welke onderling is gerelateerd door deze family resemblances.

De begrippen die een rol spelen in relatie tot creativiteit en welke ik in hun onderlinge verbintenis wil onderzoeken en in kaart brengen zijn primair *improvisatie, intuïtie, creativiteit, innovatie, spel, passie, verbeelding, associatie en inspiratie*.

2.4 Improvisatie en intuïtie

De creatieve persoon wordt vaak vereenzelvigd met iemand die goed in staat is te improviseren. Om, anders gezegd, oplossingen te bedenken die niet voor de hand liggend zijn waarbij hij gebruik maakt van beperkte middelen en vaak in een situatie waarin er sprake is van tijdsdruk. Hij lijkt daarbij terug te vallen op zijn intuïtie om daarmee eerder geleerde inzichten en vaardigheden op een nieuwe manier toe te passen. Welke betekenis hebben de begrippen improvisatie en intuïtie nu ten aanzien van creativiteit en hoe verhouden ze zich tot elkaar? De etymologie² van beide begrippen levert de volgende informatie op. *Improviseren* wordt letterlijk vertaald met 'voor het ogenblik bedenken'. De term is afkomstig van het Latijn *improvisus* en heeft daar de betekenis 'al van verre vooruitzien' afgeleid van *providere*: *pro* (voor) en *videre* (zien). Het voorvoegsel 'im' verwijst naar het tegenovergestelde ofwel het niet vooruit kunnen zien of het niet vooruit hebben kunnen zien. *Intuïtie* (ingeving of voorgevoel) verwijst in zekere zin naar het tegenovergestelde van improvisatie. Het element van vooruit zien of vooruit voelen is er onlosmakelijk mee verbonden. Vergelijk ook het Latijn *intuitio* (blik, gezicht) van *intueri* (zijn blik richten op). De oorsprong van het begrip intuïtie ligt in het Latijnse *intuitus* (het kijken naar, blik, gezicht) van *in + tueri* (beschouwen, waarnemen). Intuïtie heeft voornamelijk in oorsprong de betekenis van 'naar binnen kijken'. Dit 'inzien' of 'naar binnen kijken' is echter niet hetzelfde als het hebben van inzicht. Intuïtie verwijst meer naar een activiteit, het 'kijken naar' en niet naar hetgeen wat onderwerp van de aandacht is, hetgeen waarnaar gekeken wordt. Analoog hieraan is de moeite die velen kennen om hun intuïtie te duiden; ze ervaren een gevoel maar kunnen er nog niet de juiste betekenis aan toekennen. Ze 'weten' nog niet wat het precies betekent. Het hebben van inzicht daarentegen verwijst naar een resultaat, een 'weten', kennis of begrip hebben van iets.

Hoe hangen intuïtie en improvisatie samen op het niveau van hun betekenis? Op welke manier hangen de beide fenomenen samen in de praktijk? Leidt intuïtie tot betere improvisatie? Is intuïtie een element van improvisatie? Leidt veelvuldig improviseren tot een beter ontwikkelde intuïtie?

Intuïtie en improvisatie komen dichterbij elkaar te liggen in hun betekenis juist daar waar ze zich in de kern van elkaar onderscheiden. Een gemeenschappelijk element ligt in het 'vooruit kunnen zien' wat bij het improviseren als onmogelijkheid of afwezigheid wordt verondersteld en bij intuïtie juist een kenmerk is. Improvisatie verwijst naar het vermogen om, zonder kennis te hebben van wat precies de gevolgen zijn, adequaat te reageren op de situatie die zich aandient. In zekere zin zijn de begrippen tegenovergesteld aan elkaar en vormen ze een dialectische verbinding. Het

² Voor een verwijzing naar de herkomst van woorden is gebruik gemaakt van het Etymologisch Woordenboek, Van Dale Lexicografie bv, Utrecht / Antwerpen, 1997.

verbindende element ligt daarbij besloten in het (al dan niet) kunnen voorstellen van de gevolgen, het maken van een mentale of gevoelsmatige representatie van hetgeen (nog) niet is of hetgeen dat niet gekend (niet-weten) is.

De betekenis 'voorgevoel' legt de nadruk op het gevoelsmatige en het niet-rationele. Het zou op basis van deze twee betekenissen (ingeving, voorgevoel) moeten gaan om een niet-rationele, ingegeven of verkregen verheldering.

Ingeving suggereert dat hetgeen aan de persoon helder wordt, 'gegeven' is. Daarmee ontstaat een relatie tussen gever en ontvanger en hetgeen gegeven is (triade). Deze laatste toevoeging (-geving) vindt men niet terug in de oorspronkelijke betekenis van intuïtie (kijken naar, beschouwen, waarnemen). Het 'gevende' element in de betekenis impliceert tevens dat de persoon iets geschonken krijgt, dat hij het niet door eigen handelen verkrijgt. Tenzij er sprake is van reciprociteit. Omdat intuïtie binnen de persoon plaatsvindt zou reciprociteit kunnen duiden in de richting van een eerdere investering door de persoon welke als resultaat heeft dat hij een verhelderende ingaving geschonken krijgt.

Improvisatie veronderstelt een activiteit op de korte termijn (het hier en nu). Improvisatie vereist een zekere onmiddellijkheid in het handelen en een waakzame en alerte geest. Intuïtie heeft naar mijn mening meer betrekking op het gevoelsmatige, niet-rationele, een eerder passieve ervaring dan een actief handelen en maakt, meer dan improvisatie, het langere termijn element aannemelijk. De intuïtieve persoon is niet per se een handelende, waakzame of alerte geest. Intuïtie herbergt een passief element in zich dat niet strijdig is met het 'ontvangende' aspect.

Een tweede samenhang ligt in een volgordelijk verband waar intuïtie voorafgaat aan improvisatie en zelfs tijdens het improviserende proces als terugkoppelingsmechanisme werkt. Dit in die zin dat de intuïtie de improviserende handeling bekrachtigt of juist niet.

Een derde samenhang zie ik in het gegeven dat improvisatie en intuïtie beide een element van het 'niet weten' of 'niet kennen' in zich hebben. Improvisatie duidt op het onvoorbereid handelen van de persoon in het moment terwijl hij niet vooruit kan zien (weet) wat hij zou kunnen of moeten doen. De intuïtieve persoon bemerkt, voelt of ervaart een gewaarwording met betrekking tot iets wat hij niet weet. Het is een voorgevoel waar nog betekenis aan toegekend dient te worden en nog geen 'weten' representeert. Dit niet-weten stelt de persoon voor de uitdaging om wel te weten; uit te zoeken wat de intuïtie betekent en welke waarden er aan toegekend moeten worden. Het niet-weten is voor de improviserende mens een uitdaging om desondanks tot zinvol handelen te komen. Interessant in dit verband is het werk van De Groot over de rol van intuïtie bij schakers (De Groot, 1986, zie ook Van Heck et al., 1993). Hij ziet de menselijke intuïtie als het vermogen om tot een beslissing te komen door middel van ad hoc, algemene, holistische overwegingen die voortkomen uit iemands ervaringen en getransformeerd worden tot een relatief vaag vermoeden (Herik & Visser, 2006).

Het probleem van het niet-weten kan opgelost worden door vergaring van kennis of inzicht om zo te komen tot het weten. Een manier om te compenseren voor het niet-weten is de verbeelding. Verbeelding verwijst hier naar het hebben van een mentale presentatie van een niet bestaande werkelijkheid. De mate van kennis (weten) is onvoldoende aanwezig om het handelen te kunnen sturen. Intuïtie is een voorgevoel waaraan de betekenis nog moet worden toegekend waarna intuïtie kan doorgroeien naar 'weten'. De verbeelding van iets wat (nog) niet is kan zowel bij de intuïtieve als bij de improviserende persoon richting geven aan het handelen. De improviserende acteur verbeeldt zich, kort voorafgaand aan het handelen, het resultaat van zijn improvisatie, ook wel: "zijn improvisatie". De improviserende musicus 'hoort', als een vorm van auditieve verbeelding, net voor zijn bijdrage, hetgeen hij wil gaan spelen. Het vermogen om te kunnen verbeelden is tevens een faciliterende factor. Het voor ogen hebben van een doel stimuleert het leveren van inzet. De mate waarin het vermogen tot improvisatie, intuïtie en verbeelding aanwezig is, verschilt van persoon tot persoon.

In geval van niet-weten kan zich het fenomeen van de verbeelding voordoen; een gevoelsmatige of mentale representatie van een moment in de (nabije) toekomst. Een vierde verbindend element in improvisatie en intuïtie ligt daarmee naar mijn mening in het verbeeldende aspect van beide. De improviserende persoon moet zich kunnen verbeelden wat zijn handelen zal zijn alvorens hij er toe overgaat. Immers; zou dit moment niet bestaan dan zou het een *lucky shot* zijn, een willekeurige poging om iets relevants te ondernemen in de betreffende situatie die het niveau van *trial and error* niet overstijgt. Het feit dat hij improviseert impliceert dat het handelen zich afspeelt in een zeer kort tijdsmoment, soms binnen een fractie van een seconde. De tijdsdruk is groot en de persoon beschikt slechts over beperkte middelen, er ligt geen draaiboek of blauwdruk. Het voornaamste waarop hij kan terugvallen is een mix van eerdere ervaringen, kennis van de materie, beheersing van gereedschap of instrumentarium, de vaardigheid om een goede inschatting te maken van hetgeen van hem verwacht wordt en de moed om zich in het ongewisse te storten.

Intuïtie kent ook het verbeeldende element; de intuïtieve persoon verbeeldt zich, op gevoelsmatig niveau, iets wat hij niet bewust heeft beredeneerd en hem verrijkt al kan het als een belasting ervaren worden omdat hij nog niet weet hoe hij deze intuïtie moet duiden. In tegenstelling tot het improviseren kan intuïtie een rol spelen over een langere tijdspanne. Hetgeen verbeeld (gevoeld) wordt, heeft hiermee meer tijd om te groeien of te rijpen, al dan niet doordat het aan een kritische reflectie onderworpen wordt. De intuïtieve persoon is niet per definitie een handelende persoon. Improviseren is meer verbonden met het handelen, intuïtie met het voelen. Hiermee komt de functie van de verbeelding anders te liggen dan bij de improviserende mens.

2.5 Improviseren en verbeelden

“Voor wie niet weet naar welke haven hij zeilen wil, is geen enkele wind gunstig.” - Lucius Annaeus Seneca (1 v. Chr. – 65 na Chr.)

Uitgaande van een constructivistisch gezichtspunt (o.a. Gergen, 2007 en De Geus, 2007, p.46 – 47) waarin we onze werkelijkheid kennen zoals we deze zelf construeren, kunnen we ons uitsluitend iets verbeelden dat gebaseerd is op of voortkomt uit hetgeen we reeds kennen. Ook indien we fantaseren verbeelden we ons een, door onszelf gecreëerde, werkelijkheid. Het is, analoog aan dit standpunt, niet mogelijk om iets te fantaseren of te verbeelden zonder de bouwstenen van de gekende werkelijkheid. Met andere woorden: voor de ‘soep’ van onze toekomstbeelden of fantasieën gebruiken we de ingrediënten van de werkelijkheid zoals we die kennen. Ik wil hier echter stilstaan bij het onderscheid tussen verbeelden en afbeelden. Feitelijk betekent het voorgaande dat we ons, als we proberen een toekomstbeeld voor ogen te halen of fantaseren over iets, altijd een werkelijkheid afbeelden, waarbij we er niet aan ontkomen om te reduceren en te selecteren. Bij het symboliseren spreken we van verbeelden omdat symbolen geen herleidbare verbinding met de gekende werkelijkheid hebben (aan symbolen worden door ons één of meerdere betekenissen toegekend). Zodra we dat doen zijn we weer aan het afbeelden. Wellicht gaat het bij verbeelden en afbeelden eerder om een gradueel dan een principiële verschil. Het bovenstaande betekent dat er in zekere zin geen onderscheid bestaat tussen verbeelden en fantaseren; in beide gevallen creëren we ons een niet bestaande werkelijkheid op basis van hetgeen we kennen uit de werkelijkheid. Weliswaar niet op bovenstaande wijze onderbouwd, vinden we deze onderlinge uitwisselbaarheid terug op Wikipedia (<http://nl.wikipedia.org/wiki/Verbeeldingskracht>): *“Het vermogen om datgene wat niet is voor te kunnen stellen. Imaginaire voorstellingen maken van het niet bestaande. De menselijke verbeeldingskracht of fantasie is het vermogen om zich in situaties in te leven of gebeurtenissen of entiteiten te bedenken die niet bestaan, die onmogelijk kunnen bestaan of waarvan het bestaan onbewezen is. Dat wat wordt voortgebracht door de verbeeldingskracht wordt eveneens ‘een fantasie’ genoemd.”* Ook het Van Dale woordenboek geeft verbeeldingskracht als synoniem voor fantasie.

Het is hier van belang om op te merken dat het construeren van een werkelijkheid zowel op sociaal / collectief als op individueel niveau plaatsvindt. Willen we komen tot een gezamenlijke verbeelding dan moeten we ons verhouden tot datgene wat de ander als werkelijkheid aanmerkt. We zijn dan afhankelijk van hetgeen we aan overeenstemming hebben in de wijze waarop we de werkelijkheid hebben geconstrueerd. Daar waar we onderling verschillen zal eerst overeenstemming moeten komen alvorens gezamenlijkheid kan ontstaan. Wanneer het niet expliciet helder is waarin we verschillen zal mogelijk geen wederzijdse verkenning door middel van dialoog of discussie ontstaan en blijven we elkaar niet begrijpen. Dit onderstreept het belang van betekenisgeving door leiders en bestuurders aan de organisatorische werkelijkheid zoals medewerkers deze beleven.

Er valt echter iets voor te zeggen om een functioneel onderscheid aan te brengen tussen de begrippen fantaseren en verbeelden. Wanneer we de termen in praktische zin toepassen, is de onderlinge uitwisselbaarheid ervan niet functioneel of zelfs contraproductief. Ik zal hieronder uiteenzetten hoe en waarom ik meen dat beide begrippen onderscheiden moeten worden (zie ook Van Santen in Hoefman & Schuijt, 2008).

Om te kunnen fantaseren is verbeeldingskracht onontbeerlijk. Het verbeelden doelt op het vermogen om zich ergens een beeld van te kunnen maken, het zich in de vorm van een beeld of afbeelding voorstellen van iets. Het begrip fantasie heeft een andere connotatie dan verbeeldingskracht. Om de verbeelding te kunnen materialiseren moeten we voorkomen dat we te ver wegdrijven bij het realiseerbare, we moeten voorkomen dat we 'op hol slaan'. Dit neemt niet weg dat een fantasievolle, niet-realiseerbare voorstelling als inspiratiebron kan dienen voor een idee of gedachte die wel realiseerbaar is. In een brainstormsessie, bijvoorbeeld, moeten al deze bijdragen mogelijk zijn. Zodra we ons de vraag gaan stellen naar wat te verwezenlijken valt, is het handig om de begrippen verbeelding en fantasie van elkaar te onderscheiden. De met 'fantasie' verbonden emotionele betekenis verwijst meer naar het onwerkelijke, het niet realistische of het niet realiseerbare ('droombeelden scheppen', Van Dale), terwijl de verbeelding ('het vermogen zich zaken in de geest als reëel voor te stellen', Van Dale) veeleer verwijst naar het visualiseren van hetgeen er niet is of nog niet is. Het begrip fantasie als zodanig moedigt minder aan tot het ondernemen van actie. Het is niet aantrekkelijk een inspanning te leveren om een niet realiseerbare voorstelling van zaken na te streven. 'Verbeelding' daarentegen houdt veel meer het schrijven van een eigen scenario in en spoort aan tot handelen. Ook Witvliet (2005) verwoordt het onderscheid treffend wanneer hij stelt "Als deze groep (veranderaars als gevolg van (over)actieve verbeeldingskracht, PE) zichzelf beschrijft, komen woorden als creatief, verbeeldingsvermogen en artistiek naar voren, waar anderen zeggen dat ze leven in een fantasiewereld, met onpraktische oplossingen komen of niet in contact staan met het hier en nu. Het zijn creatieve dagdromers." (p. 110)

Het is om deze reden zinvol om bij creativiteit te spreken van verbeelden of verbeelding indien we willen benoemen dat voorafgaand aan de creatieve vondst er sprake is van een gevisualiseerde gedachte. Ook indien we willen aanzetten tot creativiteit roepen we beter op tot het verbeelden van een gewenste situatie of een ideale situatie. De aansporing om te gaan fantaseren creëert tevens een zekere vrijblijvendheid omdat de fantasie feitelijk een doel op zich kan zijn (vergelijk het vluchten in een illusionaire wereld, Kets de Vries, 1996 p.144). De verbeelding van iets impliceert dat er slechts nog maar een beeld is geschapen en dat het werkelijke afgietsel ervan nog moet worden geconstrueerd.

De verbeelding kan dienen als de basis voor inspiratie en nieuwe ideeën en speelt een belangrijke rol in het leervermogen van de mens. Verbeeldingskracht kan op die manier dus worden gezien

als de basis van innovatie en ontwikkeling, in tegenstelling tot een fantasie over onmogelijke dingen. De verbeelding kan juist ook slaan op bestaande dingen of afgeleiden daarvan, en maakt het mogelijk voor een mens om verder te denken dan wat hem is geleerd of waar hij van overtuigd is. Verbeelding heeft geen vaste vorm en kan op verschillende manieren worden ervaren, geïnterpreteerd en gewaardeerd. Een gezonde verbeeldingskracht (daar waar het niet verwordt tot waanideeën of paranoïde gedachten) geeft aanzet tot creativiteit, initiatieven nemen, relativiseringsvermogen en ontwikkeling.

Creativiteit is niet waarschijnlijk zonder het vermogen om zich datgene voor te stellen wat er nog niet is, het denkbeeldige, de verbeelding, de blik naar de toekomst. Het gaat daarbij om het los komen van de gekende werkelijkheid en de vrijheid voelen om anders te denken en andere wegen te bewandelen. Authenticiteit van het gedachtegoed speelt hierbij een sleutelrol; hoe oorspronkelijker hoe beter. Managers doen er goed aan juist het denken in nieuwe richtingen, zelfs die welke los staan van de werkelijkheid zoals we die met elkaar delen, te bevorderen en te belonen. Ze kunnen het spelen met toekomstbeelden aanmoedigen door een omgeving te creëren die uitnodigt tot spel en daarin een voorbeeld te stellen. De uitdaging hierbij is het vinden van een passende balans tussen beheersen en loslaten.

Niet iedereen is even goed in staat om deel te nemen aan het verbeelden van de toekomst. Voor sommigen is het erg moeilijk te denken in toekomstscenario's of -beelden (zie ook Schaveling, 2008, p. 127 – 140). Het zich voorstellen van het niet-bestaande is mogelijkkerwijs bij hen onvoldoende bekrachtigd, na de kindertijd verdwenen en men heeft er dientengevolge weinig oefening in gehad. Anderen kunnen het verbeelden als bedreigend ervaren omdat ze het verlies van contact met de werkelijkheid vrezen, iets dat mogelijk teruggrijpt op vroegkinderlijke ervaringen met enge fantasieën of nare dromen. Het vermogen om verbeelding van werkelijkheid te blijven onderscheiden, wat reëel is en wat (nog) niet, verwijst naar een divergerende, discriminatieve vaardigheid en een zekere nuchterheid. Deze eigenschappen behoren voldoende ontwikkeld en aanwezig te zijn wil de techniek van verbeelding aantrekkelijk en functioneel blijven.

2.6 Autonome processen

Zowel het intuïtieve als het improviserende verwijzen naar een intra-persoonlijk proces dat zich afspeelt in wisselwerking met de omgeving. Het lijkt in beide gevallen te gaan om een autonoom proces; de intuïtie kan niet worden voorkomen, ze is aanwezig en de persoon heeft de keuze met betrekking tot de mate waarin hij er iets mee doet. Sommigen hebben, beter dan anderen, leren vertrouwen op hun intuïtie en weer anderen zijn beter in staat om hun intuïtie te ervaren en te duiden, om er anders gezegd, contact mee te krijgen.

Het improviserend handelen is eveneens een autonoom proces, het onderscheidt zich enerzijds van *trial and error* doordat het meer is dan lukraak uitproberen en zien waar het schip strandt.

Het onderscheidt zich anderzijds van het planmatig en doelgericht handelen omdat de gerichtheid meer is in de richting van een acceptabele uitkomst dan het nastreven van een precies omschreven doel. Improvisatie is daarmee eerder doelmatig dan doelgericht. In dit opzicht lijkt de improviserende persoon al op voorhand bereid te zijn water bij de wijn te doen voor wat betreft de uitkomst. Hij is zich bewust van het feit dat hij improviseert en zal mogelijk proberen het maximale te realiseren, maar weet dat een betere voorbereiding hem misschien verder had kunnen brengen. Overigens is hier wel een verschil aanwezig met het improviseren als doel op zich; de keuze voor een improviserende werkwijze vanuit de opvatting dat dit een beter resultaat oplevert of vanwege het procesmatige karakter ervan. Dit laatste zien we terug bij improvisatietheater en geïmproviseerde muziek. De improviserende persoon heeft weliswaar de keuze om al dan niet te blijven of zich te begeven in een situatie waarin hij zal moeten improviseren. Hij kan zich verzetten tegen het vinden van een (geïmproviseerde) oplossing en zich volledig overgeven aan de externe omgevingsvariabelen, hij besluit dan niet te gaan improviseren. Is dit keuzemoment eenmaal gepasseerd dan zal de improviserende persoon, zonder precies te weten wat te moeten doen, proberen tot een zo goed mogelijk of acceptabel resultaat te komen. In de kern is dit proces niet vergelijkbaar met het doornemen van de paragraaf 'mogelijke oplossingen'; de mogelijke oplossingen doen zich aan de improviserende persoon voor vanuit een door hem niet aanstuurbare bron. Het komen tot een mogelijke oplossing of aanpak is geen denkproces dat gekenmerkt wordt door logische redeneringen, deductie of systematische eliminatie van onmogelijkheden. Improvisatie lijkt het meest op een mengvorm van gebruikmaking van eerdere ervaringen, kennis, inzicht, intuïtie, uitproberen en de bereidwilligheid of durf om het te doen.

De situaties waarin de improviserende of intuïtieve vermogens van een persoon een rol spelen kunnen divers zijn. Toch worden ze in hoofdlijnen gekenmerkt door niet-pluis ervaringen of stagnatieproblematiek. Bij dit laatste moet gedacht worden aan elk moment dat gekenmerkt wordt door de vraag 'hoe nu verder'? Het is relevant op dit punt onderscheid te maken tussen improvisatie en intuïtie; improvisatie doet zich voor in situaties waarin de persoon bewust kiest om tot handelen over te gaan. Intuïtie kan zich ook manifesteren zonder dat de persoon een bewuste keuze heeft gemaakt om te handelen. Intuïtie is iets wat de mens overkomt waar improvisatie verwijst naar het handelen.

Intuïtie kan niet alleen voorafgaan aan improvisatie, bijvoorbeeld in het geval van niet-pluis ervaringen, maar kan tijdens het improvisatieproces eveneens een rol van betekenis spelen. Intuïtie doet zich voor daar waar de cognitie geen volledig acceptabele en bruikbare antwoorden oplevert voor het verklaren van gedachten en gevoelens. Intuïtie gaat vaak gepaard met een bepaalde mate van onzekerheid omdat er cognitief nog geen betekenis aan het gevoel gegeven is. Ik acht het daarom waarschijnlijk dat intuïtie weliswaar noopt tot improviseren maar de mate van onzekerheid over de gevoelde intuïtie een remmende werking heeft op het handelen. Improviseren is daarentegen niet denkbaar zonder intuïtie. Improviseren bestaat deels uit

vertrouwen op de intuïtie. (Zie ook Dijksterhuis, 2007, p. 128: “Onbewuste denkers nemen betere beslissingen dan bewuste denkers en dan snelle beslissers.”)

2.7 Associatie

Welke rol speelt nu het associatieve vermogen van de mens in het komen tot creativiteit? Hierbij verstaan we onder associatie het vermogen om in gedachten verschillende zaken met elkaar in verband te brengen³. Vooroordelen of veralgemeniseringen spelen hierbij vaak een rol waardoor het gelegde verband niet terecht hoeft te zijn. We onderscheiden rechtstreekse, indirecte en opeenvolgende associaties. Enkele voorbeelden ter verduidelijking: *deze muziek doet mij aan de vakantie denken* (rechtstreeks), *veel bestuurders hebben een groot ego – deze man is een bestuurder – hij zal wel een groot ego hebben* (indirect), *onze directeur is nog jong – jonge mensen zijn energiek – energieke mensen zijn niet snel moe – ik vond de laatste vergadering vermoeiend – ik moet ons vergaderschema aanpassen – etc.* (opeenvolgend).

Om greep te krijgen op de manier waarop we met de wereld om ons heen willen omgaan en vat te krijgen op ons eigen handelen, denken en voelen, zijn mensen voortdurend aan het vergelijken⁴. Het associatief vermogen dat we hierbij inzetten helpt ons bij het toekennen van waarde aan en begrijpen van de wereld zoals wij die waarnemen. Een belangrijk instrumentarium bij het associëren⁵ wordt gevormd door de metafoor, de figuurlijke uitdrukking die berust op een vergelijking. De metafoor (Grieks: metaphora = overdragen) is een vorm van beeldspraak, waarbij twee of meer ongelijke betekenissen met elkaar worden verenigd in één nieuwe betekenis (bron: online encyclopedie). Dit gebeurt door het oproepen van een beeld, bijvoorbeeld: “*Het secretariaat is een kippenhok*”. Metaforen kunnen verschillende functies hebben; het kan inzicht bieden op een manier waarvoor een directe benadering minder toereikend is, het kan als een uiting van humor fungeren, het kan ons aanzetten tot reflectie. (Zie ook: Schrijvers, 2002)

³ Zie ook: [http://nl.wikipedia.org/wiki/associatie_\(psychologie\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/associatie_(psychologie))

⁴ Zie ook: www.grenswetenschap.nl/blogs/mentale-marathon-deel-3

⁵ Uit de vergelijkende psychologie weten we dat associëren eveneens bij dieren voorkomt. De Russische fysioloog Ivan Petrovich Pavlov verrichte laboratoriumexperimenten waaruit het associatief vermogen van honden bleek en Skinner deed vergelijkbare proeven met duiven. Beiden toonden zij aan dat er voortdurend associatie tussen stimulus en respons worden gemaakt en dat de dieren op basis hiervan nieuw gedrag leerden. Dit associatief leren heeft te maken met het verbinden van gedrag aan bepaalde prikkels in de omgeving, ook wel aangeduid als conditionering. Waar bij Pavlov sprake is van zogenoemde ‘Klassieke conditionering’ (gedrag wordt aangeleerd door een koppeling tussen stimulus en geconditioneerde stimulus) spreekt men in de experimenten van Skinner over Operante conditionering (gedrag wordt geleerd door de koppeling met consequenties die erop volgen). Veel aangeleerde vormen van affectief gedrag en daarbij optredende emoties (bijvoorbeeld: vrees, agressie of een prettig gevoel) zijn gebaseerd op deze elementaire vormen van leren.

Associatie en intuïtie zijn beide betrokken bij improvisatie. Hierbij typeren we associatie meer als onbewust – cognitief fenomeen en intuïtie meer als gevoelsmatig verschijnsel. Evenals bij associatie speelt het geheugen⁶ een rol bij intuïtie. Als we intuïtie opvatten als een vorm van automatische en onbewuste verwerking van informatie die is aangeleerd dan speelt het geheugen een essentiële rol in de bijdrage die intuïtie levert bij het creatieve proces. Immers, verwerking van informatie die zich niet in het geheugen bevindt is onmogelijk. Hoe beter het geheugen functioneert, hoe meer opgeslagen, teruggehaald en verwerkt kan worden, des te waardevoller zal de intuïtie kunnen zijn. Hier ligt mogelijk een interessante relatie met het gegeven dat snelheid van denken positief gecorreleerd is aan creativiteit, zoals in hoofdstuk 4 wordt beschreven. Het geheugen werkt bij gratie van de hoeveelheid verbindingen die er in de hersenen aanwezig zijn; axonen die fungeren als een snelweg voor de neurotransmitters in ons brein (zie ook: <http://nl.wikipedia.org/wiki/zenuwcel>). Deze neurotransmitters worden via het uiteinde van een axon, welke synaps wordt genoemd, overgebracht naar andere zenuwcellen. Op deze manier vormen zich netwerken van zenuwcellen. Deze verbindingen zijn evenzeer cruciaal voor de snelheid van ons denken als voor het associatief vermogen. Op deze wijze zijn creativiteit, intuïtie, associatief vermogen, geheugen en snelheid van denken verbonden in hun afhankelijkheid van de hoeveelheid synaptische verbindingen binnen de hersenen.

Ons onbewust handelen is tevens gebaseerd op de associaties die we maken. De marketing en reclame-industrie zijn hiervan doordrongen maar ook in andere sectoren kent men de uitwerking van de omgevingsinvloeden op ons handelen. Omgevingsinvloeden kunnen ons gedrag beïnvloeden zonder dat we het door hebben. Wil men via gebruikmaking van omgevingsvariabelen het gedrag van mensen sturen dan is het natuurlijk zaak om te zorgen dat er zo weinig mogelijk ‘ruis op de lijn’ kan komen. Met andere woorden: de associatie die men maakt moet zo eenduidig mogelijk zijn en bij voorkeur leiden tot het beoogde gedrag. Zo is het bekend dat reclamemakers op heimelijke wijze beelden van, bijvoorbeeld, Coca Cola in een film monteerden met als doel mensen aan te zetten tot het bestellen van dit merk frisdrank in de pauze. Had men meer bier willen omzetten aan de counter dan waren er ongetwijfeld andere beelden verwerkt in de film. Nu is het heel goed denkbaar dat iemand onbewust de Cola beelden heeft waargenomen en toch een biertje bestelt. Wellicht is er daarbij sprake geweest van de associatieketen Cola – drinken – dorst – bier. Evenzeer had de keten kunnen zijn: Cola – drinken –

⁶ Om te kunnen associëren is geheugen noodzakelijk maar recente experimenten indiceren dat associatief vermogen niet strikt aan de hersenen kunnen worden toegeschreven. Uit onderzoek met fruitvliegjes (*Tully & Quinn, 1996*) kwam naar voren dat er ongeveer vijftig genen een rol spelen in de werking van geheugen. De verbindingen tussen neuronen, bepalend voor associatief vermogen, wordt met name toegeschreven aan het CREB-gen dat ook bij de mens voorkomt. Een goed functionerend CREB-gen bleek het conditioneringseffect enorm te versterken; de vliegjes leerden na één confrontatie met een onprettig elektrisch stroompje reeds vermijdingsgedrag. Soortgenoten met een niet functionerend CREB-gen hadden hiervoor meerdere ervaringen nodig. Meer recent onderzoek toonde aan dat kinderen worden geboren met een soort rekenzintuig. Sommige basale rekenvaardigheden, zoals globaal optellen en hoeveelheden met elkaar vergelijken, lijken aangeboren. Kinderen van vijf jaar blijken die vaardigheden namelijk al te beheersen nog vóór ze op school hebben leren rekenen (Spelke et al., 2005).

dorst – water of Cola – drinken – water – zwemmen – zee – vakantie – lekker eten – broodje hamburger. Dat het neurale netwerk in de hersenen tot onvoorspelbaar gedrag kan leiden is niet alleen te verklaren door de enorme diversiteit aan associaties die mogelijk zijn, er speelt ook nog een andere factor mee. Dit blijkt onder andere uit een artikel van Utrechtse psychologen (Science, 2010 in: Trouw, 3 juli 2010) waarin men beschrijft dat onbewuste motieven, in nog sterkere mate dan gedacht, een rol spelen in het nemen van beslissingen. Uit hun onderzoek kwam naar voren dat prikkels uit de omgeving het gedrag van de werknemers beïnvloeden zonder dat zij het beseffen. Een ander belangrijk aspect dat in dit onderzoek naar voren kwam is dat er wel sprake moet zijn van een vorm van beloning voor dit onbewuste handelen. Iemand zal na het onbewust waarnemen van een plaatje van Cola het sneller gaan drinken, maar dan moet die persoon het wel lekker vinden. Het concept van de *ideomotor* wordt steeds meer onderbouwd met empirische bevindingen. Ofwel; via associaties en eerdere positieve ervaringen worden we geleid naar een idee, een gedachte aan een bepaalde actie of resultaat en zorgt dit alles ervoor dat ons lichaam wordt geprogrammeerd, zonder dat we het beseffen.

We zouden op basis hiervan kunnen veronderstellen dat er ook bij creatief gedrag sprake is van een dergelijke ideomotor. Dit met dien verstande dat het feit dat men zich creatief durft te uiten eerder beloond moet zijn geweest, de creatieve inbreng *an sich* is immers oorspronkelijk en kan *consequente qua* niet eerder bekrachtigd zijn.

2.8 Raadsel

Zowel de improviserende als de intuïtief handelende mens hebben te maken met een discrepantie tussen de bestaande situatie en de (nog) niet bestaande situatie. Beiden proberen zich te verbeelden hoe deze niet bestaande situatie(s) er uit moet(en) zien al heeft de één een ander ervaringsdomein (handelend in het hier en nu, snel beredenerend tegenover ontvangend, gevoelsmatig en mogelijk zonder tijdsdruk) dan de ander. Voor beiden is het een zaak om te gaan met hetgeen, al redenerend of gevoelsmatig, voorhanden ligt. Anders gezegd; beiden moeten van A naar B en de keuzes die hierbij gemaakt worden stellen de persoon in zekere zin voor een raadsel. Van dit laatste spreken we als het gaat om een moeilijk oplosbaar probleem of niet opgelost vraagstuk (zie ook Van Dale).

Omdat het bij zowel intuïtie als improvisatie niet gaat om cognitieve processen die een vraagstuk oplossen op basis van het vinden van bestaande oplossingen lijkt het moment, waarbinnen zich het duiden van de intuïtie en het komen tot een geïmproviseerde oplossing afspeelt, het meest vergelijkbaar met een raadsel. Ik verkies de term 'raadsel' boven die van 'puzzel' omdat deze laatste verwijst naar het vinden van een antwoord of oplossing langs de rationele weg. Ook het woord 'probleem' dekt niet de lading. De oorspronkelijke betekenis 'hetgeen u wordt voorgeworpen' van *problèma* (Grieks) legt weliswaar het accent op het element van *uitdaging* maar onvoldoende de nadruk op het moeilijk oplosbare aspect ervan.

De term raadsel heeft connotaties als 'geheim' en 'mysterie'. Deze beschrijven beter het ongrijpbare aspect in de gevoelsmatige en mentale processen bij intuïtie en improvisatie. Daarnaast is 'raadsel' verwant met 'raad' ofwel 'advies', wat de persoon zowel bij het proces van duiding van intuïtie als bij het proces van improviseren zichzelf probeert te geven. Hij is zich m.a.w. aan het beraden in de zin van 'zichzelf adviseren'.

In cultuurhistorisch perspectief gezien was het raadsel ooit een sacraal spel (*game*) (Huizinga, 1952, p.108). Als zodanig doorsnijdt het een mogelijk onderscheid tussen spel en ernst. Het was beide tegelijk; zowel een ritueel element van het hoogste belang en toch, in de kern, een spel. Met de verdere ontwikkeling van beschaving groeide het raadsel verder in twee richtingen; dat van de mystieke filosofie enerzijds en dat van ontspanning en recreatie anderzijds. Nog steeds is het raadsel een belangrijk element in een sociale gemeenschap. In het raadsel zelf zijn spel en serieusheid verenigd; beide elementen zijn er in aanwezig. Dit laatste maakt dat intuïtie en improvisatie, waar zij de persoon voor een onopgelost probleem of raadsel stellen, een appèl doen op het vermogen om te kunnen spelen met de verschillende variabelen die in dit raadsel aanwezig zijn. Hiermee is een verbinding met het spel-element gelegd en is het relevant het fenomeen spel aan een nadere beschouwing te onderwerpen. Het is hierbij belangrijk voortdurend te onderkennen dat het gaat om een spel dat zich binnen de persoon, en dus niet tussen meerdere personen, afspeelt.

2.9 Spel-element

The idea of Homo Ludens – humans defined as playful creatures (Huizinga, 1950) – is an antidote to assumptions that technology should provide clear, efficient solutions to practical problems. From this perspective, we are characterised not just by our thinking or achievements, but by our playfulness: our curiosity, our love of diversion, our explorations, inventions and wonder. An aimless walk in the city centre, a moment of awe, a short-lived obsession, a joke – all are defining and valuable facets of our humanity, as worthy of respect as planning, logic or study. Play is not just mindless entertainment, but an essential way of engaging with and learning about our world and ourselves — for adults as well as children. As we toy with things and ideas, as we chat and daydream, we find new perspectives and new ways to create, new ambitions, relationships, and ideals. Play goes well beyond entertainment: it's a serious business (Gaver, 2008, p. 2-3).

Ook Zandee (2011, p. 23) benadrukt het belang van spel als ze stelt "As adults we may think that play is silly. But in reality it is vital to individual and society's continuous well-being and health. Beyond the joy of childlike meeting, we must play to liberate ourselves and explore new worlds".

Eenmaal geconcludeerd hebbende dat het fenomeen spel nader bestudeerd moet worden, kunnen we niet om het werk van Huizinga heen die in 1938 het briljante 'Homo Ludens' publiceerde. Hij plaatst in zijn werk het spel-element in cultuur in de brede zin van het woord. Spel wordt gezien in relatie tot meerdere aspecten van een samenleving zoals haar culturele historie, taal, kunst, filosofie, oorlogsvoering en rechtspraak. Huizinga bespreekt het spel als een cruciaal

element in het ontstaan van en de vormgeving aan diverse vormen van samenleving. Hij ziet het spel als een interpersoonlijke activiteit dat een doel in zichzelf is, meerdere functionele doelen kan dienen en gebonden is aan allerlei impliciete en expliciete regels. Ook Goldschmitt⁷ merkt in dit verband op: "Homo Ludens gaat over het belang van doen alsof. Als je speelt ben je iemand anders, dat is de afspraak."

Een element dat niet wordt belicht is het intra persoonlijke spel, het spel dat zich afspeelt binnen de geest van de persoon. Juist hierop wil ik nader ingaan, gelet op het feit dat intuïtie en improvisatie gekenmerkt worden als intra persoonlijke fenomenen.

Huizinga waagt zich niet aan een bondige definitie van spel of spelen. Daarvoor is het te complex en veelomvattend. Op onnavolgbaar finzinnige wijze beschrijft hij de kenmerken van het spel en de wijze waarop het zich onderscheidt van ernst. Indien de hoofdkenmerken van zijn beschrijving van spel achter elkaar zouden worden geplaatst, zou de volgende definitie gedistilleerd kunnen worden: Spel is een vrijwillige activiteit of bezigheid die wordt uitgevoerd binnen bepaalde vastgestelde grenzen van tijd en plaats, in overeenstemming met regels die vrijwillig geaccepteerd maar absoluut bindend zijn, een doel in zichzelf vormt en begeleid wordt door een gevoel van spanning, vreugde en het 'bewustzijn' dat het verschilt van het 'dagelijks leven'. (Huizinga 1952, pp. 8-12)

Laten we eens bekijken of – en in hoeverre – deze definitie toepasbaar is op willekeurige situaties waar de improviserende en de intuïtief handelende mens voor komen te staan.

Het spelen van een spel vereist dat men zich aan bindende regels conformeert. Deze regels zijn vrijwillig geaccepteerd, maar niet altijd helder omschreven. Desondanks weten de spelers meestal goed wanneer de regels wel en niet betracht worden. Worden deze regels niet toegepast, dan is het spel over en verschuift de onderlinge omgang naar andere vormen van interactie. Het element van spel vormt een doel in zichzelf, het heeft niet de pretentie een middel te zijn dat andere doelen dient, tenzij men er dat van maakt. De betrokken personen ('spelers') zijn geëngageerd in deze bijzondere vorm van interactie vaak zonder dat men de spelregels expliciet doorgenomen of afgesproken heeft. Het spel en de beleving van het spelen kunnen *an sich* al bevredigend zijn voor de betrokkenen.

Binnen de muziek of de toneelkunst heeft het fenomeen spel of spelen een duidelijke betekenis. Dit geldt evenzeer voor het spelen van kinderen als voor volwassenen die met elkaar een spel kunnen spelen. Verwant hiermee is het improviseren; creatieve personen zijn meer dan gemiddeld in staat om te improviseren en juist deze creatieve personen worden gekenmerkt door het vermogen om tegenstrijdige eigenschappen op een speelse manier in zichzelf te combineren. Ook kunnen zij meer dan anderen op een speelse manier paradoxale elementen uit hun omgeving

⁷ Tijs Goldschmidt over zijn bijdrage aan de 36e Huizingalezing, in NRC, 2 november 2007.

laten samenkomen zonder dat er conflictueuze situaties ontstaan (zie ook: Van de Ven, 1982) Creatieve mensen weten een illusionaire wereld te creëren waarin ze spelen met de bestaande werkelijkheid en de verbeelding van een andere, nieuwe werkelijkheid zonder dat deze beide werkelijkheden botsen of leiden tot frustraties of blokkades.

Dit leidt tot de gedachte dat managers er goed aan zouden doen een omgeving te creëren waarin mensen uitgenodigd worden het spel te spelen en zodanig gefaciliteerd worden dat ze er ook plezier aan kunnen beleven. Ik doel hiermee op het spel van de probleemoplossing; het spelen met de problematische werkelijkheid en de nieuwe werkelijkheid of werkelijkheden waarin het probleem niet (langer) bestaat. Het toestaan van het oproepen van een illusionaire werkelijkheid zal moeten worden aangemoedigd omdat deze de onmisbare ingrediënten vormt voor een oplossingsgericht spel-proces. Het verwijt van luchtftetserij of gebrekkige realiteitszin kan in een dergelijke situatie de spreekwoordelijke 'dood-in-de-pot' zijn.

Huizinga stelt dat het spel van een hogere orde is dan ernst. Immers; het spel laat wel ruimte voor ernst maar andersom sluit de ernst de ruimte voor het spel uit⁸.

Deze opvatting heeft betekenisvolle implicaties voor de wijze waarop probleemoplossing in organisaties gemanaged zou moeten worden. Als we namelijk de ernst van een vraagstuk vertalen naar een ernstige werkwijze tijdens de oplossing ervan, sluiten we alle speelse manieren om tot een oplossing te komen categorisch uit. Met andere woorden: willen we creativiteit bevorderen en oplossingsrichtingen optimaliseren dan zal het spelelement ruimte moeten krijgen. De vraag is vervolgens hoe dit te doen?! Alvorens hierop verder in te gaan wil ik eerst het spelelement van creativiteit van een aanvullende betekenis voorzien.

2.10 Creativiteit als intuïtief-cognitief spel

Kenmerkend voor creativiteit, creatieve processen en creatieve personen is dat er sprake is van het vermogen om schijnbare tegenstellingen of paradoxen op een speelse manier te combineren. Creativiteit is mijn inziens de resultante van een intra persoonlijk intuïtief-cognitief spel. In dit spel worden de objecten (de spelers) niet gerepresenteerd door personen maar door cognities en intuïtie.

⁸ Dit laat zich mooi illustreren door een discussie die ik met mijn partner voerde toen wij van Deventer naar Groningen reden. Om de tijd te doden hadden we een spel bedacht dat erop neer kwam woorden te construeren van de medeklinkers op kentekenplaten van auto's. Het kwam ons voor dat de letter X veel vaker voorkwam dan enig andere letter en we besloten dit nader te beschouwen. Door te turven leek onze indruk bevestigd. Logisch leek het echter niet. Ik trachtte om via redenerie tot een antwoord te komen en probeerde mijn vrouw te betrekken in het vinden van een logische verklaring. Zij stelde echter voor om te focussen op een willekeurige andere letter. Hiermee zouden we immers twee dingen tegelijk doen; de tijd doden met een afleidende, speelse werkwijze en tevens een poging wagen om te zien of we een vergelijkbare indruk bij een andere letter zouden krijgen. Ik protesteerde tegen haar voorstel en meende dat logisch redeneren een betere manier was; een sluitende redenerie zou ons duidelijkheid verschaffen. Deze 'aanvliegroute' bood geen ruimte voor *trial-and-error*-achtige spelletjes. Mijn vrouw reageerde teleurgesteld. Ik probeerde haar de mogelijkheid te ontnemen om op een speelse manier het vraagstuk op te lossen. De door haar voorgestelde aanpak was serieus en speels tegelijkertijd, mijn manier kon alleen maar serieus zijn.

Gadamer stelt in zijn *Wahrheit und Methode* (1960) dat het (toneel)spel pas zijn volle betekenis krijgt indien er toeschouwers zijn, met andere woorden: wanneer er sprake is van een schouwspel. In deze opvatting is de toeschouwer onlosmakelijk verbonden met het spel en wordt daarmee tevens medespeler. Feitelijk wordt het subject die het spel gadeslaat en beoordeelt, tot object en verdwijnt daarmee de subject – object relatie. Gadamer bespreekt het spel als een vorm van kunst en doelt daarmee op theater in de brede zin van het woord. Het is relevant hier onderscheid te maken tussen *play* en *game* omdat het spel in de betekenis van *play* geen wedstrijdelement kent (Huizinga, 1950, p. 13). Is dat wel het geval, zoals bijvoorbeeld bij een sport-spel dan spreken we van *game*⁹. Gergen (1991 in Zandee, 2011, p. 22) merkt hierover op: *“When our play becomes serious we attach formal rules and roles and skills. Play thus turned into game, gives us the conventional cultural rituals and institutionalized practices by which we live most of our daily lives together”*. Ook Kensen (1996 in Witvliet, 2005, p. 62) stelt: “... er is een voortdurende wisselwerking tussen twee vervlochten en in elkaar overlopende componenten: de geordende structuur en de ordenende handeling, ook wel te benoemen als ‘game’ en ‘play’. Het onderscheid tussen *play* en *game* wordt door Gadamer niet gemaakt en daarmee verenigt hij onterecht het fenomeen spel tot de betekenis van *play*.

Zien we creativiteit als een intra-persoonlijk intuïtief-cognitief spel dan kunnen we, analoog aan de redentie van Gadamer, intuïtie en cognitie zien als de objecten die pogingen doen om tot oplossingen te komen. Het subject hierbij is onze kritische geest, de cognitie die het probleem definieert en de eigenaar van het probleem is. Het subject toetst de uitkomsten van het spel op bruikbaarheid en relevantie. Doordat dit subject deelneemt aan het spel van bruikbare oplossingen bedenken, wordt zij tevens object en krijgt het spel haar volle betekenis. De implicatie van deze opvattingen is dat in het bevorderen van de creativiteit in organisaties, de manager verschillende ingangen heeft om te sturen en te interveniëren. Hij kan, bijvoorbeeld, aansluiten bij de cognitie die het probleem definieert door te sturen op een herdefiniëring van het probleem. Daarnaast kan hij deelnemen aan het intuïtief-cognitief spel door ook zelf met oplossingen te komen en te reageren, zowel intuïtief als cognitief, op hetgeen wordt voortgebracht door anderen. Indien de manager op deze wijze actief participeert in de zoektocht naar oplossingen verschuift zijn rol van subject naar object en krijgt, ook op dit tweede niveau, het creatieve spel haar betekenis.

Interessant is hier een vergelijking met het stelselmodel van Csikszentmihalyi (1998) waar de deskundigen (het veld) de waarde van de creatieve ideeën beoordelen. Analoog aan de opvatting van Gadamer zou het veld (als kritische toeschouwer) een rol in het creatieve proces spelen en tezamen met de creatieve geest tot gezamenlijk scheppende objecten worden. Csikszentmihalyi ziet dit echter niet zo. In zijn opvatting representeert het veld een andere entiteit dan die van het creatieve individu. In zijn redentie tref ik minder het spel-element aan en lijkt het veld eerder getypeerd te kunnen worden door een strenge doch rechtvaardige jury. Indien we deze beide

⁹ Een ander onderscheid tussen *play* en *game* ligt in de betekenis van *game* als het geheel van spelregels en *play* als concrete uitvoering. Ofwel *game* verwijst naar structuur en *play* naar proces.

zienswijzen vertalen naar een organisatie waar de spelers de medewerkers zijn en klanten het veld vormen, wijst de opvatting van Gadamer meer in de richting van co-creatie dan die van Csikszentmihalyi. (Op het belang van co-creatie kom ik in hoofdstuk zeven terug.) Tevens brengt deze vergelijking ons bij de rol van de manager. Een metafoor die ik ontleen aan Kao (1998) maar verder doortrek naar verbinding met het veld, spreekt hier wat mij betreft boekdelen. Is de leidinggevende de dirigent die strak leiding geeft aan het orkest, weinig ruimte laat voor de creatieve inbrengen vanuit de medewerkers, een bepalende rol speelt en met de rug naar de klant is gekeerd? Of is hij de bandleider die samenspeelt met de andere musici (medewerkers) in het komen tot creativiteit, zijn gezicht naar het publiek (de klant) heeft gericht en bijdraagt aan de synergie tussen podium en zaal?

Zowel door Huizinga als Gadamer wordt spel gezien als een interpersoonlijke activiteit. Ik wil hier de zienswijze van het spel als intra persoonlijk fenomeen aan toevoegen omdat de dynamiek en de karakteristieken van het spel, zoals beschreven door Huizinga en Gadamer, evenzeer als descriptief voor het creatieve proces kunnen worden aangemerkt. Creativiteit wordt niet gekenmerkt door een strikt procedurele gang van zaken waarbij het volgen van de regels leidt tot een oorspronkelijke gedachte. Het creatieve proces wordt eerder gekenmerkt door improviserend denken, spelen met scenario's, doen alsof, foutentolerantie en een verwachtingsvol gevoel van spanning en plezier. In mijn optiek zijn het ook juist deze kenmerken die bijdragen aan de bereidheid om het proces gaande te houden, om door te zetten waar het niet makkelijk gaat. Het creatieve proces op zich voedt op die manier de vasthoudendheid die het soms nodig heeft om tot resultaat te komen.

2.11 Creativiteit, Spel en Passie

"Like a circle in a spiral, like a wheel within a wheel" (A. Bergman & M. Bergman)

"Een probleem laat zich alleen maar oplossen vanuit een andere werkelijkheid dan waarin het ontstaan is." (Uitspraak toegeschreven aan Einstein). Deze uitspraak verwijst (mogelijk zonder dat Einstein deze intentie had) impliciet naar het spel-element; willen we tot creativiteit komen, dan zullen we een werkelijkheid moeten creëren binnen of naast een bestaande werkelijkheid. Een werkelijkheid die ons de vrijheid geeft om de zaken anders te denken en te zien dan ze zijn. Een werkelijkheid die ons in staat stelt om in een fractie van een seconde een wolkenkrabber om te denken in een rijtjeshuis en daarna weer in een appartementencomplex. Deze werkelijkheid kunnen we alleen betreden in de wereld van de verbeelding. Het is vergelijkbaar met de illusionaire wereld waarin we ons begeven tijdens het creatieve proces. Maar hoe aantrekkelijk het voor sommigen ook klinkt om dit te doen, het is niet iedereen gegeven om met eenzelfde gemak de feitelijkheid los te laten en de verbeelding de vrije teugels te geven. Het verwijt van zweverigheid en een gebrek aan realiteitszin ligt op de loer. Ook zijn er managers die niet zitten te wachten op allerlei briljante, maar moeilijk realiseerbare oplossingen.

Het is onwaarschijnlijk dat organisatieculturen die gekenmerkt worden door de geneigdheid om problemen aan te pakken door brandjes te blussen in plaats van structurele, andere en misschien meer ingrijpende oplossingen te vinden, zitten te wachten op de kracht van de verbeelding. Ook zullen organisatieculturen waarin de beheersbaarheid van middelen en processen hoog in het vaandel staat, de verbeelding en wat daaruit kan voortkomen eerder als een bedreiging zien van hun hang naar een status quo. Met andere woorden: de ene organisatiecultuur leent zich beter voor het betreden van de verbeelde werkelijkheid dan de andere.

Maar het spel kan zich ook uiten in de interactie van mensen die zich bekommeren om het vinden van een oplossing. Bijvoorbeeld in de wijze waarop ze communiceren met elkaar, of ze in staat zijn om interesse te tonen in hetgeen anderen denken, of ze kunnen doorvragen zonder a priori kritisch te zijn. Het spel uit zich ook in de ruimte die men elkaar biedt om te experimenteren met oplossingen en in de onderlinge aansporing om te improviseren.

Trekken we de analogie met het spel nog wat verder door, dan is de organisatorische omgeving, de inrichting van de werkvloer, niets anders dan het decor met al haar rekvisieten, is de bedrijfskleding of de *dress code* niets anders dan de kostumering van de speler, vormt de klant het publiek en is de manager de regisseur (zie ook Witvliet, 2005, p. 35). Deze vergelijking roept vragen op met betrekking tot hoe we het 'theater' (de organisatie, de afdeling) willen inrichten, met als doel dat het spel zoveel mogelijk wordt gefaciliteerd om al spelenderwijze tot oplossingen te komen. Wat we nodig hebben aan decorstukken, spelregels en rekvisieten en ook: wat we vooral niet willen!? Spelen we een kostuumdrama gericht op behoud van wat er is of begeven we ons in de wereld van het improvisatietheater waar weinig vastligt en de speelruimte groot is.

Voordat iemand de moeite neemt een probleem op te lossen, zal hij zich eerst betrokken moeten voelen op dat probleem. Het kost immers enige moeite om oplossingen te bedenken en de motivatie daarvoor is noodzakelijk. Wil men gedurende langere tijd veel energie stoppen in een hardnekkig vraagstuk dan is er eerder sprake van de noodzaak tot een hartstochtelijke, gepassioneerde benadering van de problematiek. Zo merkte een manager in een van de gesprekken die ik voerde over creativiteit het volgende op: *"Pas na maanden aanhoudend met elkaar te delibereren kwamen de eerste doorbraken in het denken en daarmee de eerste aanzetten tot creatieve oplossingen voor het probleem."*

Gepassioneerdeheid speelt een rol in elk van de vier fasen die het creatieve proces kent, los van het feit dat ze zich snel kunnen laten opvolgen en in andere gevallen veel tijd met zich meebrengen. Overigens is bij improvisatie de doorlooptijd meestal 'instant' en is de aanwezigheid van de vierde fase kenmerkend. De vier fasen¹⁰ die over het algemeen onderscheiden worden zijn achtereenvolgens (bron: Wikipedia):

¹⁰ Csikszentmihalyi (1998, p. 90 – 91) onderscheidt vijf fasen: Voorbereiding, Broedperiode, Inzicht / Aha-Erlebnis, Evaluatie en Uitwerking, hetgeen erop neerkomt dat hij, in vergelijking met de genoemde indeling in vier fasen, de realisatiefase van de oplossing nog differentieert naar evaluatie en uitwerking.

1. Probleemwaarneming. Het open staan en zien of voelen van een probleem (of uitdaging) is de eerste processtap in het creativiteitsproces.
2. Theoretiseren van het probleem. Nadat het probleem is waargenomen is de volgende stap het omzetten van het probleem in een (theoretisch of mentaal) model.
3. Bedenken / zien van de oplossing. De volgende fase kenmerkt zich door het, meestal plotseling, zien van de oplossing. Het “aha” of “eureka” effect. De meeste “aha” momenten ontstaan nadat het probleem uitvoerig bestudeerd is en vervolgens wordt losgelaten.
4. Realiseren van de oplossing. De laatste fase in het creativiteitsproces is het omzetten van het idee in een (praktische) oplossing.

Ten aanzien van fase vier lijkt verwarring te bestaan; er is geen eenduidig antwoord op de vraag of deze fase tot het creatieve proces moet worden gerekend. Gaspersz (2006, p. 14) verwoordt de opvatting dat creativiteit moet worden gezien als de schepping in gedachten. Hij stelt zich op het standpunt dat als in onze gedachten het idee geschapen is, het creativiteitsproces al heeft plaatsgevonden. We moeten ons echter realiseren dat sommige creatieve processen worden gekenmerkt door een grote opeenvolging van creatieve momenten. Het scheppende proces van de kunstenaar is creatief vanaf het moment dat hij de penseel ter hand neemt, de pen vastpakt of achter de piano gaat zitten. Het basisidee was al wel geboren, maar juist deze vorm van creativiteit die niet te maken heeft met logisch redeneren om van daaruit te komen tot een oplossing, wordt gekenmerkt door het scheppende proces na de ‘vonk’. De creatie is dan het steeds weer nieuwe betekenis genereren. Creativiteit is hier de schepping in de vormgeving. Dit scheppingsproces hoeft niet alleen betrekking te hebben op de materiële, fysieke schepping. Het kan evenzeer van toepassing zijn op het proces waarin een idee of gedachte getransformeerd moet worden naar een niet-fysieke overdraagbare vorm. Vergelijkbaar met het creatieproces bij de scheppend kunstenaar is er eerst een diffuse gedachte, de vonk, de *brainwave*. Deze is echter nog niet communiceerbaar, omdat ze nog geen heldere vorm heeft gekregen. Het is de aanzet tot het vervolgdeel van het creatieve proces waarin de gedachte vorm moet krijgen zoals een boek of een schilderij vorm krijgen terwijl ze gemaakt worden. De uiteindelijke vorm is nooit een precieze uitvergroting van de oorspronkelijke creatieve gedachte, aanzet of het idee. Ook dit geldt voor bepaalde creatieve ideeën of gedachten; ze krijgen vorm door er aan te blijven slijpen en schaven, aanvullende informatie in te winnen, te blijven reflecteren of het te toetsen in interactie met anderen. Het scheppende, creatieve proces is in mijn optiek pas klaar als de vorm, de heldere, communiceerbare, overdraagbare uitwerking van het idee gecreëerd is. Deze fase na de creatieve vonk kan intensief zijn en veel vragen van de inzet, toewijding en betrokkenheid van de creatieve persoon.

Met de uitspraak “Genialiteit is 1% inspiratie en 99% transpiratie” benadrukte Edison dat het realiseren van een idee veruit de meest moeilijke fase is. Uiteraard dient deze stelling niet letterlijk te worden genomen; het is een manier om te zeggen dat de hoeveelheid inspanning die benodigd is in het creatieve proces verhoudingsgewijs veel groter is dan het werkelijk creatieve moment (de

‘vonk’). Tevens verwijst hij hiermee naar de opvatting dat de fase van inspanning plaatsvindt na de creatieve gedachte of het idee en onderdeel uitmaakt van het creatieve proces. Deze inspanning kan naar mijn mening evenzeer haar zwaartepunt hebben aan de ‘voorkant’ van het creatieve proces. Ik ben er namelijk van overtuigd dat geen enkele creatieve bijdrage tot stand komt zonder dat er een ‘inspanning’ (dit kan ook een uur door het raam staren zijn) mee gemoeid is gegaan. Sommige oplossingen, ideeën of gedachten hebben meer dan inspanning nodig en vereisen een langdurige, intensieve inzet en betrokkenheid op het probleem. Bijvoorbeeld wanneer de complexiteit van een probleem dit met zich meebrengt. Ofwel: vasthoudendheid, betrokkenheid en toewijding zijn vaak onlosmakelijk verbonden met creatieve vondsten en innovaties. Dit wijst er op dat er sprake moet zijn van een zekere passie (overgave, grote inzet, vasthoudendheid, hartstocht) in het vinden van een oplossing en benadrukt de inspanning die nodig is alvorens de creatieve vondst zich aandient. Uit recent onderzoek¹¹ blijkt dat wanneer er sprake is van een sterke beroepsidentificatie, mensen eerder radicaal nieuwe ideeën bedenken. Dit in tegenstelling tot mensen met een sterke identificatie met de organisatie die meer routinematig functioneren zonder veel creativiteit te vertonen.

Het bovenstaande impliceert dat er, hoe men ook tegen het creatieve proces aankijkt, gepassioneerde inspanning mee gemoeid gaat. Het moment waarop deze inspanning plaatsvindt, in relatie tot de creatieve vonk, kan variëren. Het zwaartepunt van de inspanningen kan liggen voor of na de creatieve vonk. Dit impliceert verschillende vormen van of processen bij creativiteit. Ik kom hier later in de tekst nog uitgebreid op terug.

Zij die (uiteindelijk) met creatieve bijdragen komen of - oplossingen aandragen worden vaak gekenmerkt door een dynamische manier van omgaan met dingen. Door anderen worden zij beleefd als betrokken, ‘ermee bezig’ of bevlogen in meer algemene zin.

De hiermee samenhangende implicatie voor de manager is dat hij er goed aan zou doen betrokkenheid te organiseren, bijvoorbeeld door de vraagstukken dichterbij de medewerker te brengen, organisatorische problemen te vertalen naar persoonlijke uitdagingen, *stakeholders* te creëren, en het aantrekkelijker maken offers te brengen door de potentiële positieve resultaten van een oplossing voor het voetlicht te stellen.

Het beeld dat bestaat is dat creatieve mensen ook meer dan gemiddeld gepassioneerd zijn en de vraag rijst of dat ook andersom geldt; zijn gepassioneerde mensen meer dan gemiddeld creatief? Gepassioneerde heeft betrekking op de mate van betrokkenheid, de inspanning die men levert en wil leveren. Als de mate van inspanning die men bereid is op te brengen gezien wordt als een voorspeller van creativiteit, dan mag men op basis van deze inspanningsbereidheid een vergrote kans op creatieve oplossingen verwachten. Immers, hoe langer en hoe intensiever iemand men

¹¹ Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z., Factors for radical creativity, incremental creativity and routine, noncreative performance, in: Journal of Applied Psychology, 2011, online gepubliceerd 14 februari 2011, zoals vermeld in De Psycholoog, jaargang 46, nr. 4, p. 06, 2011.

een vraagstuk bezig is, hoe groter de kans dat hij met een oplossing zal komen. Een manager merkte in dit verband op: *“Als een medewerker thuis onder de douche tot een idee komt gebeurt dat niet door het douchen maar omdat hij onder de douche nog met zijn werk bezig is. Wil je gedrevenheid organiseren dan moet je mensen betrekken bij de ontwikkeling van ideeën. Is de passie er dan wordt de creativiteit vanzelf groter.”* Daarmee is nog niets gezegd over de inspiratie die een rol speelt bij de totstandkoming van creativiteit. Zoals elders in de tekst benoemd spelen beide een rol bij creativiteit, hetgeen inhoudt dat met inspanning alleen geen creativiteit verwacht wordt.

Wat verstaan we nu precies onder passie? In onze taal kennen we twee ogenschijnlijk verschillende betekenissen toe aan het woord passie. Het verwijst zowel naar hartstocht en overgave als ook naar het (laatste) lijden (van Christus). Vergelijk bijvoorbeeld de passiespelen, de Mattheuspasie of de Johannespasie. Het Duitse equivalent van hartstochtelijk is *Leidenschaftlich* en daarmee lijkt op het niveau van betekenis of in etymologisch opzicht een relatie te bestaan tussen passie en het lijden. Ligt de bron van creativiteit in geluk, welbevinden en andere positieve gevoelservaringen of juist in smart, pijn, onbehagen, verdriet en vergelijkbare negatieve emoties? Het begrip hartstocht verwijst naar een onaangenaam bevinden dat opgelost moet worden. Hartstochtelijke mensen zijn gedreven en gericht op vooruit, naar boven, weg van hier (zie ook Kao, 1997). Zij roepen het onbehagen dat ten grondslag ligt aan deze hartstocht over zichzelf af op basis van hun ego, de persoonlijke behoefte om iets te willen (bereiken) wat er nog niet is. De gepassioneerde hunkering naar het onmogelijke is een ultieme bron van het lijden. En misschien hebben we dit lijden wel nodig om ons levend te voelen: *“Als alle smarten in de hel geworpen waren, dan zou in de hemel alleen maar de verveling overblijven.”* – Schopenhauer.

Ook creativiteit kent die gedrevenheid in een bepaalde richting; op weg naar dat wat er nog niet is, de oplossing voor het vraagstuk. Creativiteit vraagt passie en de bereidheid een offer te brengen!

Een voor creativiteit betekenisvolle verbinding tussen hartstocht en lijden ligt naar mijn mening in die bereidheid om offers te brengen. Creativiteit vergt het leveren van een inspanning, het tonen van betrokkenheid en toewijding en prioriteit geven aan het vraagstuk. Maar ook doorzettingsvermogen en soms afzien. Dit betekent dat hartstocht een belangrijke factor is voor de mate van de creativiteit die men aan de dag kan leggen. Het impliceert eveneens het moeten maken van keuzes en mogelijk inleveren op het gebied van andere belangen. De vreugde in het vinden van een creatieve oplossing gaat zodoende vaak niet zonder enige vorm van ‘lijden’. Op deze manier redenerend kom ik bij de dialectische triade waarin ‘creativiteit levert vreugde op’ (these) en ‘creativiteit doet pijn’ (anti-these) zijn verenigd in de stelling dat het doormaken van een pijnlijk proces de vreugde over het vinden van de oplossing versterkt (synthese).

Ook hier is weer sprake van een ogenschijnlijke tegenstelling die zich laat verenigen wanneer het creatieve personen betreft. Daarnaast is er nog iets anders aan de hand bij creatieve personen en het beleven van pijn of smart. Het blijkt dat creatieve mensen meer dan gemiddeld worden

gekenmerkt door bipolaire stoornissen zoals manisch-depressiviteit of schizofrenie¹². De lijst met creatieve beroemdheden die lijden onder een bipolaire stoornis is lang en wordt op diverse sites op het internet gepubliceerd (o.a. Robert Schumann, Ludwig van Beethoven (componisten), Silvia Plath (dichter), Leonardo da Vinci, Vincent van Gogh en Paul Gauguin (schilders), Kurt Cobain, Peter Gabriel, Marilyn Monroe).¹³

Er worden verschillende verklaringen aangedragen voor dit fenomeen. Zo is er een recent Hongaars onderzoek¹⁴ waaruit naar voren komt dat een bepaald gen een rol speelt bij de ontwikkeling van creativiteit én psychische stoornissen. Zeer creatieve (gezonde) mensen bleken relatief vaak het gen neuregeline 1 te hebben. In de medische wereld wordt een variant van dit gen al langer in verband gebracht met schizofrenie en bipolaire stoornissen. Dit onderzoek toont aan dat dit gen niet alleen voorkomt bij mensen die aan een psychische aandoening lijden, maar ook bij creatieve (gezonde) mensen. De verklaring die de onderzoekers aandragen is dat dit gen bijdraagt aan creativiteit.

Uit een ander onderzoek¹⁵ onder mensen die aan de Universiteit van Iowa een schrijfworkshop volgden, bleek dat onder deelnemers (auteurs) en hun familie significant vaker een bipolaire stoornis voorkwam dan gemiddeld onder de Amerikaanse bevolking. Ook Jamison (1993), professor in de psychiatrie van bipolaire stoornissen, vond in een onderzoek onder 47 schrijvers/beeldend kunstenaars, dat zo'n 40 % van hen in behandeling was of was geweest voor een stemmingsstoornis. Dit percentage is dus veel hoger dan de 10 % die men gemiddeld aantreft onder de bevolking in de Verenigde Staten.

Ook andere onderzoeken (Ludwig, 1995, Woody & Claridge, 1977, in Feist 1998) dragen verklaringen aan voor het verband tussen psychische aandoeningen en creativiteit.

¹² zie o.a. Feist, 1998, p. 302- 303, en Richards, R., Creativity and bipolar moodswings: Why the association? In Shaw M.P. & Runco M.A., (Red.), Creativity and affect, Ablex Publishing Corporation, 1994.

¹³ Eric Clapton, blues-rock musician, Kurt Cobain, rock star, John Bunyan, Winston Churchill, Jim Carey, Frederic Chopin, Charles Darwin, explorer and scientist, Queen Elizabeth I of England, Harrison Ford, actor, Sigmund Freud, psychiatrist, Paul Gauguin, artist, King George III of England, Johann Goethe, writer, Alexander the Great, king, Georg Frederich Handel, composer, Sir Anthony Hopkins, actor, Andrew Jackson, U.S. President, Thomas Jefferson, U.S. President, Jeremiah, Biblical figure, Job, Biblical figure, Elton John, musician, composer, John Lennon, musician, Abraham Lincoln, U.S. President, Jack London, writer, Martin Luther, Protestant leader, Michelangelo, Italian artist, Claude Monet, artist, Marilyn Monroe, actor Alanis Morissette, Canadian singer, Benito Mussolini, Italian dictator, Sir Isaac Newton, physicist Florence Nightingale, British nurse, Richard Nixon, U.S. president, Ozzie Osborne, rock star, Theodore Roosevelt, U.S. President, Yves Saint Laurent, fashion designer, Robert Schumann, German composer, P.I. Tchaikovsky, composer, Vincent Van Gogh, artist, Victoria, British Queen, George Washington, U.S. President, Boris Yeltsin, former President, Russia (zie ook: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_people_affected_by_bipolar_disorder).

¹⁴ Kéri, S., Genes for Psychosis and Creativity: A Promoter Polymorphism of the Neuregulin 1 Gene Is Related to Creativity in People With High Intellectual Achievement, Psychological Science, September 2009, 20: 1070-1073.

¹⁵ Andreasen, N. C., Creativity and mental illness: prevalence rates in writers and their first-degree relatives. American Journal of Psychiatry, 1987, 144:1288-1292.

De aard van het verband tussen bipolaire stoornissen en creativiteit is vooralsnog onduidelijk. Met name het causaliteitsvraagstuk is niet helder (leidt de bipolaire stoornis tot creativiteit of zijn creatieve mensen kwetsbaarder voor een bipolaire stoornis?) Hoewel de bipolaire stoornis vaker voorkomt bij creatieve mensen, zijn er toch ook nog veel creatieve mensen zonder bipolaire stoornis. En andersom zijn er ook veel mensen met een bipolaire stoornis, die niet bovenmatig creatief zijn.

Psychiatrische aandoeningen bevorderen over het algemeen de creativiteit niet omdat bijvoorbeeld de concentratie, de beheersing van de motoriek en het doorzettingsvermogen vaak door de ziekte worden geremd. Een uitzondering vormt de hypomanie. Door hun ontremming blijken hypomane mensen meer klankassociaties, synoniemen en alliteraties te produceren dan niet-hypomane mensen. Waarschijnlijk komt dit doordat tijdens een hypomane fase iemands emotionele en cognitieve toestand zodanig verandert dat er gemakkelijk unieke associaties en creatieve ideeën ontstaan (zie ook Kets de Vries, 1996, p. 144). Mogelijk ligt hier een verband met het gebruik van bepaalde drugs door sommige kunstenaars met als doel bij zichzelf enige ontremming uit te lokken.

Een fraaie illustratie van de relatie tussen creativiteit en lijden vinden we in een korte casuïstiek¹⁶ van een patiënte die door haar therapeute onder behandeling is voor manische depressiviteit. Het verband wordt hier nog eens onderstreept door de ironie van het feit dat de patiënte nu lijdt doordat ze minder lijdt.

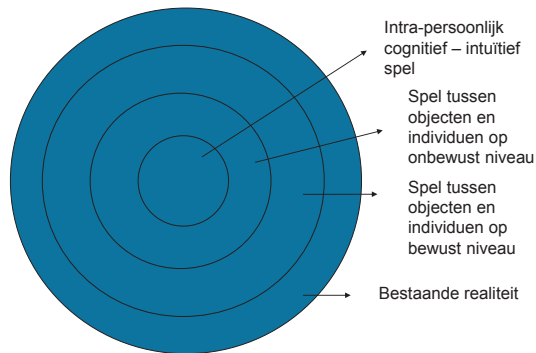
2.12 Creativiteit; gepassioneerd spelen met de verbeelding

Het begrip 'passie' verwijst, mijn inziens, eveneens naar 'engagement' (*to engage in a play*); het deelnemen, deelnemer worden, een deel voor je rekening nemen, verantwoordelijkheid nemen, bijdragen of stakeholder zijn. Wil men tot creativiteit komen dan volstaat de rol van toeschouwer niet langer. Men zal het vraagstuk of het probleem moeten omarmen en volop deelnemen aan het spel door open te staan voor het onderzoeken van oplossingsmogelijkheden, ofwel het visualiseren van een niet bestaande werkelijkheid.

¹⁶ "Laatst kwam een patiënte bij mij en vertelde dat ze erg blij was dat haar stemmingsschommelingen zo goed als verdwenen waren. Zij vond het heerlijk dat de depressieve periodes, die ze eerder vaak heeft gehad, waren verdwenen. Wel had ze periodes, waarin ze zich wat down voelde, maar ze had gelukkig nooit meer last van de hopeloze depressies. Eerder lag ze weken op bed, zich afvragend of het leven nog wel zin had en piekerend of het ooit nog goed zou komen. Dit gebeurde nu gelukkig niet meer. Jammer genoeg merkte ze wel dat ze minder creatief was dan voorheen wat ze heel vervelend vond. Vroeger, als ze niet depressief was, vond ze het heerlijk om te schilderen, exposeerde zij geregeld, schreef ze stukken in de plaatselijke krant en had ze zelfs een boek uitgegeven. Ook schitterde ze vaak op het toneel bij de plaatselijke toneelvereniging. Hoewel ze dit nog steeds deed had ze het gevoel dat het allemaal minder gemakkelijk verliep. Ze moest er veel meer moeite voor doen en ze vond vooral, dat de schilderijen lang niet meer zo expressief waren als voorheen. Ook vond ze dat de stukken die ze schreef veel saaier waren en het toneelspel niet meer zo sprankelend. Ook de mensen in haar omgeving was het opgevallen, dat ze minder "spatte". Ze gaf aan dat ze wilde blijven "spatten", maar tegelijk wilde ze haar depressieve periodes natuurlijk niet meer terug. Tja, en dat was nou net het probleem. Zou het mogelijk zijn om dit voor elkaar te krijgen? Geen last meer van de stemmingsschommelingen, maar wel het voordeel van de "hypomane" creativiteit?" (met toestemming van bron: Dr. A. Stevens, psychiater, www.tegek.nl)

Deze gepassioneerde houding maakt de beleving van de situatie anders; het bewustzijn van de realiteit verandert en maakt ruimte voor nog een andere werkelijkheid. De gepassioneerde speler beleeft met het oproepen van die andere werkelijkheid eerder 'kansen', oplossingsmogelijkheden en uitdagingen dan de probleemeigenaar die blijft steken in de beleving van het probleem. Het is echter wel zaak het oproepen van de niet bestaande werkelijkheid, die welke de oplossingen of de ideale situatie representeert, te gebruiken als een van de objecten in het spel. Zou deze werkelijkheid het besef van de bestaande realiteit verdringen, dan krijgt het eerder de functie van een vlucht (vergelijk de *illusionaire wereld* van De Geus, 2007) en zal het cognitief-intuïtief spel geen kans krijgen.

Het spel-element bij creativiteit kent naar mijn mening drie verschillende niveaus waarop het gespeeld wordt en bevindt zich altijd binnen de context van de bestaande werkelijkheid waarin het vraagstuk, probleem of uitdaging zich voordoet. Deze voorstelling van zaken laat zich representeren in een model van binnen- en buitencirkels of, zo men wil, schillen.



In de buitenste cirkel wordt de realiteit van alledag voorgesteld. Hier dienen de problemen uitdagingen en vraagstukken zich aan. Om tot creatieve oplossingen te komen gaan de betrokken personen bewust met elkaar een interactie aan waarin zij zich voorstellingen maken van een ideale situatie, van oplossingsrichtingen, van een niet bestaande werkelijkheid die de oplossingen verbeeldt. Zij dagen elkaar uit om met aanscherpingen te komen en stellen elkaar verdiepende vragen. Er is ruimte voor humor en luchtigheid en disfunctionele barrières zoals rang- en standsverschillen zijn ondergeschikt aan het engagement op het vraagstuk. In de tweede binnencirkel doen de betrokken personen feitelijk hetzelfde met dien verstande dat men op een onbewust niveau met elkaar in interactie verkeert. Het spel is niet als zodanig georganiseerd, de spelers zijn niet expliciet uitgenodigd deel te nemen aan het spel, de spelregels zijn niet doorgenomen, het ontstaat als vanzelf omdat het past binnen de cultuur van de werkomgeving en een dergelijke interactie tussen betrokkenen onlosmakelijk verbonden is met de organisatie. In de derde binnencirkel wordt het creatieve spel verbeeldt dat zich afspeelt binnen het individu; een spel tussen cognities en intuïtie waarbij de kritische geest, de deskundigheid of het vakmanschap van de persoon fungeert als toetssteen en arbiter.

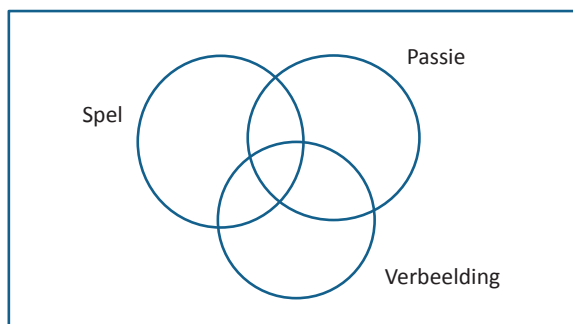
2.13 Het Spel, de Passie en de Verbeelding.

Zoals uit de voorgaande tekst blijkt vinden we het spel-element op meerdere niveaus in de organisatie terug (bewust georganiseerd tussen individuen, op onbewust niveau, intra-persoonlijk). Het spel verwijst naar alle vormen en momenten van dynamiek die verbonden zijn met het proces van creativiteit en probleemoplossend handelen, zelfs die waarvan men zich niet bewust is. Het spel onderscheidt zich van handelwijzen die worden gekenmerkt door het hanteren van een blauwdruk, het nauwgezet volgen van protocollen en procedures, of het zoeken naar bestaande oplossingen. Het spel verwijst naar een vrije ruimte waarin we kunnen handelen, waar spelregels, impliciet en expliciet, een rol spelen en waar we, al spelend en improviserend, proberen clichés te vermijden, kennis te vergaren en te leren. Zonder dit spel-element ligt het creatieve proces als het ware stil.

De belangrijkste voorwaarde die nodig is om het spel aan te gaan is naar mijn mening de gedrevenheid, de wil, de drang of gepercipieerde noodzaak om eraan te beginnen. Om in het spel te blijven is de bereidheid nodig offers te brengen (in tijd, inspanning, verwerking van teleurstelling, compromissen sluiten en moeilijke beslissingen nemen). Om deze reden vind ik dat het begrip gepassioneerde of “passie” meer van toepassing is.

De motivatie om te blijven werken aan de beste oplossing en tevens de richtinggevende toetssteen voor het creatieve proces wordt geleverd door de verbeelding van hetgeen men wil bereiken. Zonder deze verbeelding is het niet helder in welke richting we het proces moeten sturen. De gezamenlijke of gedeelde verbeelding is noodzakelijk om met anderen in dit proces te (willen) participeren en er een collectieve ambitie aan te (kunnen) ontlelen.

De genoemde cruciale aspecten van het creatieve proces (spel, passie en verbeelding) vormen naar mijn mening elk op zich een domein met hun verschillende aandachtsgebieden. Zo is het denkbaar dat in een organisatie het spel-element sterk aanwezig is maar de gedrevenheid en de verbeelding verhoudingsgewijs ondervertegenwoordigd zijn. Deze mogelijkheid geldt vice versa voor de andere domeinen. Een ideaaltypische situatie wordt gevormd door voldoende aanwezigheid van elk van de domeinen; daar waar alle drie de elementen tot een gezamenlijke synergie leiden. Een en ander laat zich als volgt visualiseren:



2.14 Preoccupatie en loslaten

De aanname dat creativiteit staat voor 99% transpiratie en 1% inspiratie wijst erop dat, wil men komen tot een grote of langdurige inspanning, er sprake moet zijn van eigenaarschap van het probleem. De ultieme vorm van dergelijk eigenaarschap manifesteert zich in de vorm van een preoccupatie met het vraagstuk; men is erop gefixeerd. De dialectische tegenhanger van preoccupatie ligt in het vermogen om het vraagstuk los te laten. Deze, niet eenvoudige, opgave is een uitdaging juist voor degene die (al te zeer) betrokken is op het vraagstuk en niet voor degene die geen eigenaarschap ervaart. Sommige personen met een neiging tot preoccupatie of een obsessief compulsieve predispositie hebben zich moeten aanleren om het denken over een vraagstuk tijdelijk los te laten. Het wordt dan een noodzakelijke '2^e natuur' om vanuit het nemen van distantie tot nieuw engagement en, hopelijk, tot nieuwe inzichten te komen. Voorbeelden hiervan vindt men niet alleen in de wereld van de schone kunsten maar ook op R&D afdelingen. Het loslaten van een vraagstuk maakt het mogelijk om afstand te nemen en, vanuit deze afstand, mogelijke nieuwe oplossingsrichtingen in te slaan. Daarnaast biedt het loslaten de intuïtie of het onderbewustzijn meer ruimte. Immers; loslaten betekent het cognitieve proces tijdelijk een halt toe roepen.

Managers zouden er goed aan doen van dit principe gebruik te maken door, bijvoorbeeld, tijdelijk de focus te verleggen naar andere aandachtsgebieden en hiervoor aandacht te vragen. Uiteraard is loslaten een minder voor de hand liggende optie als de tijdsdruk erg groot is of wanneer er sprake is van improvisatie.

Er is veel expliciete aandacht voor innovatie. Er zijn talloze op innovatie gerichte adviesbureaus, een indrukwekkende hoeveelheid literatuur, modellen en theorieën, innovatie websites, checklists, *businessclubs* gericht op innovatie, docentschappen, lectoraten en leerstoelen. Er lijkt geen misverstand te bestaan over het belang van innovatie voor het bedrijfsleven en andersoortige organisaties. Ook leeft bij vele bestuurders en managers de opvatting dat ondernemingen, om te overleven in een wereld van snelle en grote concurrentie, steeds creatiever en innovatiever moeten worden.

3.1 Verschillende belangen

Naast een direct belang van creativiteit voor een onderneming om voldoende marktpositie te krijgen of te houden, is er het belang van creativiteit voor de medewerkers. Mensen voelen zich gelukkiger als ze creatief kunnen zijn (Ten Hoopen, 2008). Creativiteit appelleert aan een natuurlijke drang tot groei, ontplooiing en de behoefte aan zingeving. Dus ook het streven naar behoud van expertise en stabiliteit onder de werknemerspopulatie is, in dit licht bezien, gebaat bij een organisatiecultuur waarin er ruimte, waardering en aandacht is voor creativiteit. Medewerkers willen zich ontplooien; slimmer, spannender en creatiever zijn dan anderen. Mensen willen cognitief uitgedaagd worden en hebben daar ook baat bij. Uit een onderzoek van de Universiteit van Maastricht kwam naar voren dat er een positief verband bestaat tussen de intellectuele uitdaging in het werk en ontwikkeling van cognitieve vermogens (De Grip et al., 2008). Dat er krachtenvelden binnen een organisatie aanwezig kunnen zijn die een dergelijke cultuur niet voor de hand liggend maken, wordt verwoord door een manager als ze spreekt over de 'krabbenmanden-cultuur' die op verschillende afdelingen zou heersen. Alhoewel de metafoor boekdelen spreekt expliciteer ik deze cultuur hier als een sfeer van 'elkaar naar beneden trekken'; individuen die zich onderscheiden door pogingen om toegevoegde waarde te creëren dan wel aspiraties of ambities aan de dag leggen, kunnen rekenen op reacties variërend van openlijke desinteresse, afwijzing, *dedain* of kritiek. Het signaal is dat zij zich dienen te conformeren aan de norm 'doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg'.

In aansluiting op hetgeen Ten Hoopen stelt, noemt Gaspersz (1998, 2006) als belangrijke redenen voor het stimuleren van creativiteit dat daarmee de basis voor innovatie wordt gelegd, dat de transformatie van kennis in toegevoegde waarde wordt versneld, dat creativiteit tot permanente verbetering leidt, dat waardering van creativiteit medewerkers motiveert en dat creativiteit nieuwe competitieve voordelen zichtbaar maakt (Gaspersz, 2006, p. 24 – 29). Innovatie hangt direct samen met de vraag hoe organisaties succesvol kunnen zijn en blijven in een omgeving die voortdurend in beweging is. Als kernprobleem bij snelle veranderingen geldt dat de sleutel tot succes in het

verleden geen garantie biedt voor toekomstig succes. De strategische uitdaging is om steeds weer te vernieuwen. Permanente innovatie vormt de essentiële bron voor duurzame vitaliteit van een onderneming. Het gaat bij innovatie niet alleen om vernieuwing van producten en diensten, maar ook om nieuwe mogelijkheden op alle terreinen. Met andere woorden: innovatie kan leiden tot vernieuwde marktstrategie, mogelijkheden tot samenwerking met andere organisaties, verhogen van de kwaliteit van processen, producten en diensten en nieuwe mogelijkheden om motivatie van medewerkers te verhogen (Gaspersz, 1998, p. 11 – 12).

De neiging ontstaat te denken dat men niet langer om creativiteit en innovatie heen kan. Is het dan zo dat creativiteit en innovatie tegenwoordig overal bijval vinden? Zijn er ook voorbeelden van gebieden, domeinen of sectoren waar deze positieve aandacht niet aan de orde is? Om ook een andere kant van de aandacht voor creativiteit te illustreren noem ik hieronder drie voorbeelden.

Zo zijn er organisaties, met name binnen het publieke domein, die weinig prioriteit aan innovatie en creativiteit toekennen. Terecht of niet, de beeldvorming acht men er niet mee gediend. Een directielid van een provinciale overheidsorganisatie vertrouwde mij toe dat de organisatie het moet hebben van een bestendige, betrouwbare en consistente lijn. Creativiteit, innovatie en onverwachte wendingen in beleid werden daarbij als ‘niet passend’ ervaren. De vrees bestond dat deze een wissel trekken op het imago van betrouwbaarheid.

Van Gunsteren beschrijft in dit verband (2011, ongepubl.) een aantal verklaringen waarom creativiteit binnen de politiek geen rol van betekenis speelt. Noch op basis van eigen creativiteit, noch met behulp van externe creativiteit die vanuit de samenleving wordt aangereikt, ziet hij politiek bewegen. Voor wat betreft het toepassen van creativiteit vanuit de eigen gelederen is de politiek te beducht voor onverantwoorde risico's; het doorvoeren van innovaties op basis van een creatief idee brengt te veel gevaren van (electorale) non-acceptatie of mislukking met zich en bedreigt, niet op de laatste plaats, de persoonlijke belangen van de politicus. Gebruik maken van creativiteit uit de samenleving bergt het gevaar van afhankelijkheid en belangenversmelting in zich. Deze trekken een wissel op een kritische houding en speelse fantasie die toch als het levensbloed van creativiteit worden gezien (Van Gunsteren, 2011, p.24).

Een ander domein waarin ik creativiteit geen plaats zie krijgen is dat van religie, althans niet voor wat betreft de ontwikkeling van het geloof *an sich*. Kenmerkend voor religies is dat ze gericht zijn op behoud van opvattingen, tradities en rituelen en ze creativiteit derhalve eerder als bedreiging dan als aanvulling zien. Toch speelt creativiteit wel een rol als het gaat om het interpreteren van heilige geschriften of uitleggen van dogma's of religieuze wetten. De religieuze instellingen en kerkvaders zijn creatief als het gaat om het vasthouden aan bestaande standpunten en deze telkens weer verdedigen of legitimeren vanuit een veranderende samenleving. Ironisch genoeg richt creativiteit zich hier op het handhaven van een status quo. Daarnaast speelt religie soms,

evenzeer ironisch, een rol wanneer de bron van een creatief idee of gedachte wordt toegedicht aan het goddelijke. Met andere woorden: creativiteit speelt hier geen rol die gericht is op ontwikkeling maar heeft een functie in het verklaren, legitimeren en verdedigen.

3.2 Creativiteit als voorwaarde voor innovatie

Het verband tussen creativiteit en innovatie is tot op heden niet exact aangetoond, desondanks bestaat er een brede consensus voor wat betreft het belang van creativiteit voor innovatie (Amabile, 1996, p. 1155). Vaak worden beide begrippen in één adem genoemd.

‘Innovatie begint met creativiteit’, stelt het bedrijf InnoQ (2006) dat workshops organiseert voor ondernemers en managers om creativiteit te bevorderen en zodoende bij te dragen aan waardevermeerdering van de onderneming. Zo verzorgt GTP een training met als titel ‘Creativiteit als motor voor innovatie’ (GTP, 2008). In een interview met Capgemini stelt Mirjam Halverhout, directeur van de Directbank (onderdeel Fortis) dat er geen innovatie zonder creativiteit bestaat (Capgemini, 2007). Het Financieel Dagblad voorspelt een trend waarin belegd kan worden in innovatie en creativiteit (Weekendbijlage, december 2007).

Creativiteit – geformuleerd als proces dat resulteert in nieuwe ideeën die een toegevoegde waarde beogen voor de organisatie, de klanten, medewerkers of andere *stakeholders* – vormt de sleutel tot innovatie en daarmee concurrentiekracht¹. Gaspersz (1998, p. 12 – 16) bestempelt het managen van creativiteit dan ook als belangrijke uitdaging voor innoverende organisaties. Hij onderscheidt drie strategische opgaven; a.) het scheppen van een creatief klimaat, b.) het stimuleren van creatief denken door medewerkers en teams en c.) het signaleren en evalueren van ideeën.

Het scheppen van een creatief klimaat betekent in deze visie dat medewerkers voldoende tijd hebben (zie ook Amabile, 2002) om ideeën te kunnen opdoen en ontwikkelen, de cultuur uitnodigt tot kennismaken van andere opvattingen, medewerkers informatie kunnen en willen delen, het management tolerant is ten aanzien van mislukkingen, er geen vooringenomenheden bestaan met betrekking tot wie creatief is, het topmanagement permanente innovatie en creativiteit ondersteunt en dat waardevolle ideeën leiden tot openlijke erkenning (Gaspersz, 1998, p. 13 – 14).

¹ De Hoge Hotelschool Maastricht (2005) heeft in opdracht van Koninklijke Horeca Nederland onderzoek gedaan naar innovatie en creativiteit in de Nederlandse horeca. Een aantal bevindingen uit het betreffende rapport onderstreept het belang ervan voor de concurrentiepositie binnen de sector. Zo wordt gesteld: “Creativiteit kan helpen bij het oplossen en voorkomen van problemen als ook bij het ontwikkelen van plannen en evalueren van kansen. Creativiteit is een sterke factor waarmee je je kunt onderscheiden ten opzichte van je concurrent. Het is een factor die je helpt je concurrentie voor te blijven. Creativiteit draagt bij aan een sterk merk, een positief imago en meer winst. Innovatieve en winstgevende organisaties weten dat creativiteit een hele belangrijke voorwaarde is voor hun succes. Immers het effectief inzetten van creativiteit is de grootste succesfactor. Innovatie draait om het commercieel toepasbaar maken van kennis door het creatieve vermogen in te schakelen. Alleen dan is een onderneming in staat unieke producten en diensten op de markt te brengen. Innoveren is moeilijker bij een gebrek aan creativiteit maar zeker niet onmogelijk.” (Onderzoek: Innovatie en Creativiteit, juli 2005, Hoge Hotelschool Maastricht, <http://www.horeca.org/smartsite.dws?id=36617>)

Het realiseren van deze voorwaarden is een lastig vraagstuk. Feitelijk wordt hierboven de invloed van organisatiecultuur en leiderschapstijl beschreven. Het optimaliseren ervan is, afhankelijk van de discrepantie tussen de gewenste en de feitelijke cultuur, in de regel een zeer complex en weerbarstig proces. Daarnaast is de onderliggende assumptie bij het organisatie breed beïnvloeden van voorwaarden en kenmerken dat deze opgaan voor alle medewerkers. Dit terwijl we weten dat mensen divers kunnen reageren op dezelfde omgevingsvariabelen.

Het stimuleren van creatief denken door medewerkers en teams is erop gericht om iedereen het gevoel te geven dat ook zij creatief kunnen zijn in hun bijdragen. Sommige auteurs zoals Kets de Vries (1997) zijn op dit punt iets voorzichtiger. Zij gaan er meer van uit dat een echt creatieve bijdrage aan enkelen is voorbehouden. Hierop kom ik later terug. Het stimuleren van creatief denken wordt soms voorgesteld door gebruik te maken van een aantal technieken. Hier benoemen Gaspersz en anderen o.a. *Mindmapping* (ontwikkeld door Tony Buzan) waarbij ideeën en gedachten op een visuele manier met elkaar in verband worden gebracht door ze te omkaderen en verbindende lijnen te trekken en het lateraal denken (De Bono) dat gekenmerkt wordt door het anders ordenen van informatie, bijvoorbeeld door blijven denken op een schijnbaar onmogelijke oplossingsrichting. Als laatste noem ik het gebruik van metaforen waardoor het associatieve vermogen van mensen geprikkeld en aangesproken wordt en het gebruiken van brainstorming technieken (o.a. Van Wulfen, 2009) welke zeer divers van aard zijn, maar in de kern gaan om speelse werkvormen en voorwaarden voor een constructieve samenwerking in een prettige sfeer.

Bij de uiteindelijke strategische opgave in het benutten van creativiteit, te weten het signaleren en evalueren van ideeën, gaat het er om dat managers de creatieve inbreng van medewerkers ook daadwerkelijk weten te 'vangen'. Bij het benoemen van de benodigde competentie van de manager om ideeën vroegtijdig te signaleren, te evalueren en te ondersteunen, is het belangrijk te onderkennen dat het voor medewerkers vaak hoogdrempelig is om ideeën bij de eigen leidinggevende neer te leggen. Management van creativiteit vereist specifieke managementvaardigheden waarbij het met name gaat om het bewaken van de balans tussen enerzijds het stimuleren en faciliteren van creativiteit door ruimte te bieden en fouten te tolereren. Anderzijds moeten managers blijven beheersen en controleren opdat de *going concern* niet lijdt onder de voorwaarden voor creativiteit. Dit vergt dat de manager een heldere visie heeft op procesoptimalisatie in relatie tot de wat, hoe en waarom vragen bij de vormgeving aan creativiteitsmanagement. Tevens vraagt het dat hij deze balans op een voor de medewerkers aannemelijke wijze weet te communiceren in woord en gedrag.

Autonome groei, te onderscheiden van groei door overnames of fusies, is voor een organisatie een zware opgave. Deze autonome groei kan niet bestaan zonder innovatie (Van Kralingen, 2007) en feitelijk vormen beide twee kanten van dezelfde medaille. Innovatie wordt hier gedefinieerd als het succesvol commercialiseren van een idee. Groei wordt gezien als de beloning voor de

creatie van meerwaarde. Innovatie wordt derhalve gelijk gesteld aan meerwaardecreatie en groei. Innovatie onderscheidt zich in deze redenatie van vernieuwing omdat bij deze laatste niet perse van meerwaarde sprake hoeft te zijn. Het creëren van meerwaarde wordt hier gezien als het ultieme doel van elke onderneming. Zonder meerwaarde heeft een onderneming geen bestaansrecht. Overigens hoeft innovatie niet per definitie in directe zin door creativiteit voorafgegaan te zijn; een elders ontwikkelde en beproefde methode kan op succesvolle wijze overgenomen worden. Er is dan sprake van innovatie zonder zelf creatief te zijn. Of men zou moeten redeneren dat het idee om de methode over te nemen *an sich* creatief is.

Het belang van creativiteit en innovatie kent ook een variant waarbij de meerwaarde met name ligt in de ruimte die medewerkers ervaren om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de organisatie, welke beleving bijdraagt aan zingeving op de werkvloer. De perceptie dat een idee wordt opgepikt door collega's of leidinggevend, los van de eventuele meerwaarde in termen van organisatorische output of innovatieve gehalte, is dan een uiting van en draagt bij aan de betrokkenheid van medewerkers.

Onder innovatie wordt ook wel verstaan het realisatieproces van ideeën met een vernieuwingswaarde. Daarom zijn creativiteit en innovatie vaak onafscheidelijke partners. Creativiteit speelt een rol in het innovatie proces. Voordat een onderneming tot innovatie overgaat is er een heel proces aan vooraf gegaan. De start van een innovatieproces wordt ook wel het *Fuzzy Front End* genoemd. Hieronder verstaat men de eerste fase van een innovatieproces waarin kennis daadwerkelijk vertaald wordt in een concept. Deze eerste fase bestaat uit: 1) het omzetten van kennis in kansen; 2) het omzetten van kansen in creatieve ideeën; 3) het omzetten van creatieve ideeën in onderbouwde concepten. Deze volgorde wordt ook wel aangeduid met de 'kennis, kunde, kassa' gedachte. Een meer uitgewerkte innovatieprocedure wordt weergegeven door middel van het *Stage / Gate process*. Hier wordt elke fase in het innovatieproces gevolgd door een *go / no-go* beslissing (Cooper, 2005 in Van Wulfen, 2009).

Er zijn meerdere opvattingen voor wat betreft een typologie van innovatie die zich onderscheiden op basis van verschillende indelingen en grondslagen. Tidd et al. (2005, p. 10 e.v.) onderscheiden vier soorten innovatie; a) Product Innovatie, waarbij de 'dingen' (producten en diensten) veranderen, b) Proces Innovatie waar het gaat om veranderingen in het maak- en leveringsproces, c) Positie Innovatie; veranderingen met betrekking tot de context waarin diensten en producten worden gepresenteerd en d) Paradigma Innovatie wat verwijst naar veranderingen in het onderliggende mentale model van de organisatie. Van Kralingen & Van Kralingen (2007, p. 83 - 86) hanteren als grondslag de aard van het innovatieve proces en komen tot een andere indeling van soorten, te weten: Strategische Innovaties (waarbij het gaat om vernieuwingen in het *businessmodel*), Radicale Innovaties (laten zich moeilijk voorspellen en ontstaan vaak tegelijk op verschillende plekken), Slimme Innovaties (doorgaans afkomstig uit de marketinghoek en bedoeld om de marktpositie te verstevigen) en Grote Innovaties (vaak zijn dit nieuwe marktsegmenten die

voortkomen uit radicale innovaties). Verder zijn er vele, mijn inziens onwerkbare, typologieën die soms zelfs twaalf soorten van innovatie onderscheiden.

Ik maak hier op hoofdlijnen onderscheid tussen product-, proces-, markt-, sociale- en systeeminnovatie². Het is echter moeilijk een exacte scheiding te maken tussen deze vormen. Ze hangen vaak met elkaar samen en soms is de één een gevolg van de ander. Ik noem enkele voorbeelden ter verduidelijking. *Productinnovatie*: verandering in de producten van zowel goederen als diensten. Bijvoorbeeld de Senseo of langere openingstijden. *Procesinnovatie*: verandering van hoe iets tot stand komt; een vernieuwing in het voortbrengingsproces zodat het product of de dienstverlening goedkoper is, sneller geleverd wordt of meer op de wensen van de klant inspeelt. Bijvoorbeeld het aanbieden van een bezorgservice voor een cafetaria. De samenhang met productinnovatie ligt erin dat een nieuw product een nieuw voortbrengingsproces kent of een aanpassing van een bestaand voortbrengingsproces. *Marktinnovatie*: verandering van de klantgroepen of partijen waarmee een bedrijf handelt en de manier waarop het dit doet. Dit kan door een verandering van de positie in de bedrijfsketen van het bedrijf of een andere manier van interactie met de klant. Bijvoorbeeld het sturen van een digitale nieuwsbrief in plaats van een tastbare brief in de bus. Ook hier ligt samenhang verscholen; de nieuwe wijze waarop een organisatie haar markt benadert, gaat vaak gepaard met een ander proces van handelen.

Daarnaast kennen we sociale innovatie waarbij vernieuwing van het managen, organisatieprincipes en arbeidsvormen centraal staan. Ik zie *sociale innovatie* als een faciliterende vorm voor andere innovaties en sluit daarmee aan bij Volberda (2011) wanneer hij stelt dat sociale innovatie werkt als een hefboom op de bedrijfsresultaten en investeringen in *research & development* beter renderen als deze gepaard gaan met sociale innovatie. Ten slotte noem ik *systeeminnovaties* (Grin & Van Staveren, 2007, p. 1) waarbij het gaat om 'ingrijpende veranderingen waarin lang bestaande en diep ingesleten patronen van denken en doen worden doorbroken'. Dergelijke innovaties spelen in mijn optiek een rol bij zogenoemde *Wicked Problems*. Dit type probleem, ook wel "venijnige of wilde problemen" genoemd kent een complexiteit die gevormd wordt door onder meer onbegrensde, onbepaalde, interconnectiviteit tussen de deelproblemen en de aanwezigheid van tegengestelde belangen. Dit duidt men ook wel aan met *organized complexity* en komt er in het kort op neer dat het vinden van een deeloplossing elders weer een probleem veroorzaakt. Het is aannemelijk te veronderstellen dat deze complexiteit ertoe leidt dat er veranderingen op systeemniveau nodig zijn om tot (deel)oplossingen te komen. Ik zal aan dit type probleem later in de tekst meer aandacht besteden.

² Zie ook Heijnen, 2009, Van Wulfen, 2009, Grin & Van Staveren, 2007.

3.3 Creativiteit, innovatie, continuïteit en vitaliteit

Door sommige auteurs (o.a. De Geus (2007), Prahalad (2004, 2008)) wordt herhaaldelijk gesteld dat bedrijven en organisaties die een significant langere levensduur hebben, zich onderscheiden doordat ze beter in staat zijn om te innoveren dan wel zich aan te passen aan hetgeen gevraagd wordt om continuïteit te realiseren. Het vermogen om te innoveren doet een appèl op het creatieve gehalte van de organisatie of het vermogen gebruik te maken van externe creativiteit. In beide gevallen bestaat er erkenning van het belang van creativiteit in relatie tot het voortbestaan van de organisatie en is het handelen in lijn hiermee.

De vraag dringt zich op of – en in hoeverre – ondernemers, bestuurders en managers in de realiteit van alledag handelen conform het inzicht dat creativiteit (en in het verlengde daarvan innovatie) er daadwerkelijk toe doet. Bij tegenvallende resultaten valt toch vaak een beheersmatige reactie waar te nemen, waarin *cost-cutting*, *damage control* en kort cyclisch denken de boventoon voeren. Al dan niet ingegeven door *stakeholders* is het ondernemen dan in de ban van de angst om (nog meer) verlies te lijden en lijkt er weinig ruimte voor creatieve impulsen of innovaties. Dit laatste temeer daar ook hier de kost meestal voor de baat uitgaat en de noodzakelijke investeringen op gespannen voet staan met beheersmatig denken. Maar ook in tijden van voorspoed wordt de noodzaak tot vernieuwing vaak niet gevoeld: het gaat toch goed en laten we vooral niet verstoren wat lekker loopt. Hierbij is de rol van *stakeholders* van grote invloed. Maar evenzeer laat de initiërende bijdrage vanuit management en bestuurlijk niveau vaak te wensen over.

In hun onderzoeksrapport met de titel “Oh, wat zijn we creatief” (2008) concluderen Ten Hoopen en Jansen Groesbeek dat de Nederlandse manager een hoge dunk heeft van zichzelf als het gaat om creativiteit en innovatie. De helft van de 245 ondervraagde respondenten zegt creativiteit veel te stimuleren en een vijfde doet dat, naar eigen zeggen, zeer veel. Daarnaast echter stuit men op hetgeen de auteurs noemen de bedrijfsparadox van de 21^e eeuw; terwijl ondernemingen om te overleven steeds creatiever en innovatiever moeten worden, is de controle op de onderneming en haar mensen door eisen van aandeelhouders en toezichthouders alleen maar groter geworden (p. 14 - 20).

In 2006 is door toonaangevende management consultancy bedrijven McKinsey, Bain, BCG, ADL en A.T. Kearny onderzoek gedaan onder de grote multinationals naar de prioriteiten bij de Board of Directors (*Management Consultancies Association, Consulting Industry Report 2006/5*). De eensluidende conclusie was dat autonome groei aandachtspunt nummer één is. Echter, creativiteit was niet een toonaangevende factor in de strategie van de bedrijfsvoering. De rol die voor creativiteit was weggelegd, had meer weg van een geconcentreerde toepassing op een duidelijk gedefinieerd probleem.

Deze resultaten vond ik terug in de gesprekken die ik in de afgelopen jaren heb gevoerd met managers en bestuurders. Hier was mijn ervaring dat innovatief handelen en creativiteit als voorwaarde hiervoor als belangrijke, continuïteit bevorderende factoren worden erkend,

terwijl de praktijk van het besturen en handelen van managers vaak anders uitwijst. Het beheersingsdenken voert de boventoon en creatieve inbreng of innovatieve impuls wordt vaak als bedreigend beschouwd. Tevens kwam in deze gesprekken met regelmaat een zekere behoefte naar voren; managers en bestuurders gaven aan te weinig zicht te hebben op hoe men kan sturen op creativiteit en innovatie. Ook in de geraadpleegde jaarverslagen waren nauwelijks of geen inhoudelijke passages of financiële paragrafen opgenomen ten aanzien van creativiteit en innovatie.

De vraag doet zich daarmee voor in hoeverre er sprake is van wel willen, maar niet kunnen. Ook in termen van onverantwoorde risico's. Hoe verhoudt zich het daadwerkelijk besturen, gericht op innovatie en creativiteit, tot de opvatting dat innoveren van belang is. Zijn innoveren en creatief ondernemen niet vaak het met de mond belijden van iets waarvoor men de investering niet wil plegen, of waar te grote risico's gezien worden, of waar teveel ondernemerschap (lees: durf, lef) benodigd is, of waarvan simpelweg de kennis ontbreekt? Zijn het juist niet vaak de kleinere ondernemers, niche bedrijven, of kortlevende organisaties die excelleren in bereidheid tot innovatie en de benodigde moed aan de dag leggen, maar daardoor het risico lopen klein te blijven of een beperkte levensduur te kennen. Met andere woorden: wel willen maar eigenlijk niet kunnen. En daarnaast zijn er de grotere spelers in het veld, de beursgenoteerde ondernemingen en de Multinationals die het zich kunnen permitteren om blijvend te investeren in innovatie, tenzij de *shareholders* dit beleid en de benodigde investering niet flatteren. Met andere woorden: wel kunnen maar eigenlijk niet willen. Een en ander valt te herleiden tot enerzijds de vraag of innovatie en ruimte bieden aan creativiteit vormen van luxe zijn die een bedrijf zich maar moeilijk kan permitteren? En anderzijds de vraag of de toegevoegde waarde of noodzaak van innovatie en creativiteit toch voldoende wordt onderkend?

Er is een aantal variabelen te onderscheiden dat een licht kan werpen op de vraag of er daadwerkelijk een visie wordt gehanteerd waarin innovatie en creativiteit een essentiële rol spelen.

Zo is het belangrijk vast te stellen of er voldoende voorwaarden worden gecreëerd die creatief denken en handelen in de organisatie bevorderen en faciliteren. Kao (1996) heeft hiertoe een checklist ontwikkeld die daarbij ingezet kan worden. Aangetekend dient te worden dat Kao er vanuit gaat dat de voorwaarden die hij essentieel acht voor alle medewerkers een effect in dezelfde richting hebben, te weten: stimulerend voor creatief denken. Dit laatste is echter niet aangetoond.

Los van een dergelijke checklist is het de vraag of er bij managers en bestuurders voldoende kennis aanwezig is om creativiteit te stimuleren en te bevorderen. Veel leidinggevendend onderkennen het belang van creativiteit en innovatie, maar kampen tegelijk met grote vragen ten aanzien van het proactief creëren van de juiste voorwaarden.

In het verlengde daarvan moet men zich afvragen of het beleid ten aanzien van het omgaan met creatieve inbreng (reactief handelen) vanuit de organisatie als faciliterend of bevorderend

wordt ervaren. Het uitblijven van positieve aandacht voor ideeën of alleen positief reageren op ideeën nadat gebleken is dat ze hebben geleid tot een succesvolle *return on investment*, geeft het verkeerde signaal af. Zo kan men ook, in de geest van 'aandacht voor innovatie', reeds bij het aannamebeleid voorwaarden creëren. Dit kan bijvoorbeeld door het hanteren van creativiteit als persoonsvariabele bij werving en selectietrajecten, met name bij managers / bestuurders. Ook bij gebruikmaking van externe krachten zoals consultants, trainers, project - en interim-managers kan men selecteren op het aanwezige creativiteitsgehalte. Eenvoudig is het maken van een dergelijke selectie echter niet. Persoonlijke creativiteit is lastig te meten of in kaart te brengen. Wel kan men proberen hier enig zicht op te krijgen op basis van aansprekende voorbeelden uit het verleden. Verder ben ik van mening dat in het HRM beleid bij interne doorstroming (MD trajecten, employability en mobiliteit) ingezet moet worden op de creativiteitsvariabele. Bij het opstellen van competentieprofielen van de bestuurders en managers van de organisatie zal aandacht gevraagd moeten worden voor creativiteit en innovatief vermogen. En, *last but not least*, aandacht voor de vraag of er een expliciete rol is weggelegd voor creativiteit of innovatie in het *mission statement* van de organisatie.

Deze hierboven beschreven variabelen zouden kunnen fungeren als indicator voor de mate waarin gestuurd wordt op innovatie via het investeren in - en ruimte bieden aan creativiteit. Bovendien is een aantal van deze variabelen tot op zekere hoogte goed meetbaar of meetbaar te maken. In dit verband zou het goed zijn om ook de heersende opvattingen ten aanzien van innovatie en creativiteit in kaart te brengen. Een overzicht hiervan, afgezet tegen variabelen als levensduur van de organisatie, vitaliteit, sector, bedrijfstak en schaalgrootte, zou interessante verbanden aan het licht kunnen brengen.

Om creativiteit en het innovatieve vermogen (opnieuw) mogelijk te maken kan overwogen worden om een organisatie te revitaliseren, er nieuw leven in te blazen. Dit vergt echter een ingrijpend en omvangrijk proces waarin verschillende componenten een essentiële rol spelen zoals door Wallace reeds in 1962 is betoogd. Zo zal er een nieuwe code (nieuwe betekenis) moeten worden opgesteld, ofwel een nieuwe missie moeten worden geformuleerd die verbonden wordt aan de organisatie. Er zal in brede zin gecommuniceerd (en niet alleen geïnformeerd) moeten worden. Betrokkenheid in alle lagen van de organisatie, als belangrijke voorwaarde, kan hiermee georganiseerd worden. De wijze waarop dit plaatsvindt zal '*Herrschaftsfrei*' moeten zijn; gespeend van onnodige en disfunctionele autoriteit (zie ook Geurts et al., in Boonstra & De Caluwé, 2006). Het creëren van draagvlak en acceptatie is vervolgens nodig om een culturele transformatie te kunnen doorvoeren. Immers het niet vitaal zijn van de organisatie ligt besloten in de gemeenschappelijke opvattingen van medewerkers die vorm geven aan hun handelen. Uiteindelijk zal er borging van de nieuwe vitale cultuur dienen plaats te vinden.

Interessant in dit verband is de uitkomst van recent onderzoek (Bryan & Joyce, 2008) waaruit blijkt dat bedrijven een hogere winst per werknemer kunnen behalen wanneer de waarde

van kennisintensieve functies afkomstig is uit de waarde van hun denkvermogen (de ideeën die ze ontwikkelen en de beslissingen die ze nemen) en van de immateriële nevenproducten van dat werk zoals kennis, reputatie en de relaties die ze opdoen. Geconstateerd wordt dat de mogelijkheden om een hoge winst per werknemer te genereren en om de complexiteitsgrens (kritische verhouding tussen het aantal werknemers en de maximale winst per werknemer) terug te dringen, liggen in de organisatiestructuur, de talenten, de bedrijfsmodellen en de immateriële activa. Bedrijven dienen volgens deze bevindingen te worden geherstructureerd, opdat ze naast arbeid en kapitaal ook denkvermogen kunnen mobiliseren.

3.4 Beleving van innovatie

De vitaliteit waarmee een organisatie reageert op (voorgenomen) veranderingen vormt niet alleen een bepalende factor in de startfase van het innovatieproces maar ook tijdens de verdere voortgang ervan. Innovaties kunnen gemoeid gaan met kleinere of grote veranderingen en vragen van medewerkers aanpassing op de bestaande of oude situatie in gedrag en prestatie. Gedrag wordt hieronder opgevat in de zin van het drie factoren model uit de gedragswetenschappen; het doen (handelingscomponent), het denken (de cognitieve component) en het beleven (de emotionele component).

Ik ben ervan overtuigd dat mensen niet in principe tegen verandering zijn. Als de voorgestelde verandering interessant genoeg is, voldoende gewin met zich meebrengt in relatie tot de benodigde inspanning die gevraagd wordt, zal men voorstander zijn. Een vaak gehoord credo in dit verband is dat mensen niet tegen veranderen zijn maar wel tegen veranderd worden. Met de uitspraak van Michael Kirton die hij bezigde tijdens een van de masterclasses die ik bij hem volgde *"There is no resistance to change, only to certain changes"*, wordt feitelijk hetzelfde bedoeld. Toch kennen we weerstanden die niet met de inhoudelijke aspecten van de verandering gemoeid gaat en dus ook niet onderhevig is aan de inhoud gerelateerde kosten – baten afweging van medewerkers (zie ook Mastenbroek, 1998, 2004, Maitland, 1998, Ofman, 1998, Lovegrove, 2007, Paes & Poll, 2003, Rogers, 2003). Het gaat hier dan om weerstanden die hun grond hebben in eerdere ervaringen met veranderprocessen welke los staan van de inhoud van de actuele verandering die beoogd wordt. Ik noem hieronder enkele.

In sommige organisaties volgen de veranderingen zich in een dermate hoog tempo op dat medewerkers zich overvraagd gaan voelen. Men heeft dan de perceptie net aangepast te zijn aan het nieuwe en de volgende aanpassing is alweer nodig. Eenzelfde negatieve beleving kan voortkomen uit de intensiteit, mate of omvang van de aanpassingen die men heeft moeten maken in verband met de innovatie. Hier speelt met andere woorden de moeite die men zich heeft moeten getroosten om zich ander gedrag eigen te maken een rol. Een derde factor die invloed kan uitoefenen bij de vorming van het sentiment waarmee men op veranderingen anticipeert is die van de duur van het veranderingsproces; de periode of doorlooptijd die men heeft moeten

doormaken van het oude naar het nieuwe gedrag. Een bekende grap in dit verband is die van de professional die vraagt aan een vakgenoot: "Bij welke reorganisatie werk jij tegenwoordig?" Elk van de genoemde factoren kan in het ongunstige geval leiden tot een sceptische of negatieve houding ten aanzien van verandering in het algemeen, we spreken dan van verandermoeheid. De scepsis richt zich niet op de inhoudelijke kant van de verandering maar op het feit op zich dat de zaken anders moeten.

Wil men in dergelijke gevallen een beroep doen op de creativiteit van mensen in de organisatie dan heeft dat twee kanten. Enerzijds zou een dergelijke manier om medewerkers te betrekken bij het veranderproces een compensatie kunnen zijn voor de ontstane negatieve houding ten aanzien van verandering. Anderzijds zou het een appel kunnen zijn op een ongelukkig moment waardoor mogelijk nog meer goodwill verspeeld wordt.

3.5 Is er een onderliggende structuur?

Is het mogelijk om tot een holistische visie te komen waarin het managen van creativiteit vervat wordt? De bestaande literatuur met betrekking tot het managen van creativiteit bevat een veelheid aan operationele, praktische tips en adviezen, tactische en strategische aanbevelingen en formules om creativiteit, en in het verlengde daarvan innovatie, te bevorderen. Ik zal hieronder enkele daarvan kort toelichten. Het komt mij voor, al lezend, denkend en pratend, dat er een onderliggend stelsel van domeinen of relatief sterke begripsrelaties te onderscheiden moet zijn waarop men de bestaande inzichten terug kan voeren. Mogelijk zijn veel auteurs op het gebied van creativiteitsmanagement zelf gezegend met het vermogen tot divergent denken en komen zij daarom vaak tot een waaier van concrete aanbevelingen. Het is alsof men een ondernemer vraagt wat hij doet en als antwoord een opsomming krijgt van alle denkbare bloemsoorten die hij verkoopt terwijl hij had kunnen volstaan met te zeggen dat hij bloemist is.

Povel (1993) levert met zijn werk 'Creatief Leiderschap' een vlammend betoog voor het voortdurend stimuleren, activeren en prikkelen van creativiteit. Alhoewel het leest als een roman en het een breed pallet van aan creativiteit gerelateerde aspecten behandelt, is het werk opgebouwd uit een veelheid van oefeningen, opdrachten, keuzevraagstukken als ook prikkelende uitspraken en anekdotes die de lezer moeten aanzetten tot creatief denken en handelen. Daarnaast presenteert hij, met een vergelijkbare doelstelling, diverse denkstrategieën en creativiteitstechnieken. Gaspersz (1998, 2006) onderscheidt een drietal strategische uitdagingen bij het management van creativiteit; het scheppen van een creatief klimaat, het stimuleren van creatief denken door medewerkers en teams en het signaleren en evalueren van ideeën. Hij visualiseert dit aan de hand van een trechtermodel waarbij het smalle deel (de flessenhals) staat voor de stimulering van creativiteit van medewerkers en teams. Het gaat om drie strategische opgaven voor een organisatie doorvertaald naar bruikbare tips, *best practices* en suggesties met een sterk pragmatisch gehalte en een hoge toepassingsfactor. De drie niveaus verwijzen onmiddellijk naar *do's en don't's*, te nemen maatregelen en checklists. Voorendonk (1998) komt

met een trechtermodel om te illustreren dat creatieve input van een veelheid aan ideeën, na een proces van filtering en screening, uiteindelijk moet leiden tot een bruikbaar aantal toepasbare resultaten. Hij gaat in op de relatie tussen persoonlijkheidskenmerken aan de hand van de 'Big Five' persoonlijkheidstypering, waarop ik later terugkom. Daarnaast levert Voorendonk een praktisch georiënteerd overzicht van tips, adviezen, oefeningen, opdrachten, checklists en streeflijsten. Het leest als een instructieboekje of bladmuziek waarin melodie en harmonie, frasering en tempo zijn aangegeven terwijl ik zoek naar de tonen en het ritme die aanzetten en inspireren tot meespelen; tot een actieve rol waarin nog veel ruimte is voor eigen invulling, improvisatie en ontdekking. Dit brengt ons bij Kao (1997) die een unieke uiteenzetting geeft over het managen van creativiteit gebaseerd op een scherpzinnig uitgewerkte analogie met de muziekwereld en het improviseren binnen de jazzmuziek. Alle aspecten van de (improviserende) jazzmuziek krijgen hun organisatorische evenknie; van de dynamiek in het samenspelen, het creatieve proces, de rolverwachtingen, vakbekwaamheid, voorbereidingen, context, communicatie, persoonskenmerken en leiderschap. Als het meest tot de verbeelding sprekend ervaar ik het metaforisch dilemma waarvoor hij de manager plaats: moet de organisatie zijn zoals het klassieke orkest waarbij alles tot in detail is uitgewerkt en voorgeschreven, iedereen volgens de partituren (regels, protocollen, richtlijnen en kwaliteitssystemen) te werk gaat en elke vorm van interpretatie wordt gereguleerd door de dirigent? Of moet de organisatie zijn zoals een jazzband waarin iedereen actief inbreng levert, waar ruimte is voor ideeën, fouten feitelijk niet bestaan, regels vrijwillig geaccepteerd worden, discipline de functie heeft elkaar in het spel te houden, clichés zoveel mogelijk vermeden worden en men actief op zoek is naar vernieuwing? Met dit keuzevraagstuk verwijst hij naar de paradox die kenmerkend is voor organisaties die enerzijds streven naar vernieuwing en innovatie en daarvoor aangewezen zijn op creativiteit en anderzijds de kwaliteit van processen, diensten en producten willen waarborgen door hantering van een planning & control cyclus, handboeken en strakke kwaliteitssystemen.

In de volgende hoofdstukken wil ik, via een verkenning van creativiteit in relatie tot persoon, gedrag en omgeving proberen dichterbij een meer geabstraheerde visie op creativiteitsmanagement te komen. Waar mogelijk probeer ik de inzichten uit het tweede hoofdstuk (het semantisch veld van creativiteit) daarbij te betrekken.

“Het denkbeeld dat creativiteit een bijzondere gave zou zijn, wil er bij mij niet in. Ik geef er de voorkeur aan deze als een normaal en noodzakelijk bestanddeel van het denken van ieder van ons te beschouwen.” (De Bono, Ode, maart/april 1997).

Persoonlijkheid is een lastig te definiëren begrip dat staat voor de eigenschappen van een persoon. Het woord persoonlijkheid stamt af van het Latijnse woord *persona*, het masker dat in het Romeinse theater door acteurs gedragen werd om bepaalde effecten te sorteren. Tegenwoordig wordt het begrip gebruikt om iemands essentiële eigenschappen aan te duiden, een betekenis die dus tegengesteld is aan de oorspronkelijke. De persoonlijkheid van iemand is de karakteristieke manier waarop hij denkt, voelt en ervaart en waarop hij de wereld tegemoet treedt. Het is het totaal aan eigenschappen, karaktertrekken, gedragingen en uiterlijkheden die een mens tot een uniek individu maken. (Bergsma & Van Petersen, 2002)

4.1 Persoonlijkheidstyperingen

Het verband tussen persoonlijkheidseigenschappen en creativiteit is veelvuldig besproken in de literatuur. Met name daar waar het gaat om het vermogen om problemen op te lossen is er ruime belangstelling voor verklarende analyses en voorspellende parameters. Het één op één gelijk stellen van probleem oplossende competenties of predisposities in de persoonlijkheid met creativiteit doet wat mij betreft het scheppende, unieke en voortbrengende karakter van het begrip creativiteit tekort. De oplossing van een probleem hoeft namelijk niet altijd creatief te zijn, het kan ook betekenen dat men teruggrijpt op methoden en technieken die in het verleden of elders hun waarde bewezen hebben. Ik doel hier op het overnemen van een bestaande oplossing in een vergelijkbare situatie. In het toepassen of combineren van bestaande oplossingen voor nieuwe problemen of in niet vergelijkbare situaties kan wel degelijk creativiteit besloten liggen. Als in de hiernavolgende tekst gesproken wordt van probleemoplossend vermogen, dan wordt hiermee bedoeld dat het een creatieve vorm ervan betreft.

In de hiernavolgende paragrafen zal ik enkele uitwerkingen van samenhang tussen persoonlijkheidskennmerken en creativiteit aan de orde stellen. De keuzes die ik hierbij maak zijn enerzijds gebaseerd op theorieën die expliciet of impliciet verwijzen naar (het vermoeden van) een dergelijk verband. Anderzijds besteed ik aandacht aan verbanden die op basis van mijn eigen inschatting mogelijk kunnen zijn.

Cruciaal in het gedachtegoed van De Bono is de term Lateraal Denken, hetgeen verwijst naar het opnieuw (anders) ordenen van de bestaande informatie om zodoende nieuwe informatie te laten

ontstaan. Hij publiceerde het gedachtegoed inzake 'lateraal denken' in "The use of lateral thinking" (1967) en introduceerde daarmee een terminologie die al snel leidde tot een gevleugeld begrip. Er zijn meerdere manieren om lateraal denken te definiëren, variërend van technisch tot illustratief. De meest handzame definitie is wellicht die waarin lateraal denken wordt gezien als een manier om perceptie te veranderen (Business Life Magazine, maart 2005). Illusterend is de grap waarin iemand pocht over de grootte van zijn landgoed en met name de lengte van zijn oprijlaan door te stellen dat hij er twintig minuten over doet om deze af te rijden. De reactie van de ander hierop is: "Ik begrijp wat je bedoelt, zo'n auto heb ik ook gehad".

Een probleem kent vaak een begin en een eindsituatie en het denkproces is het vinden van een weg van het begin naar de eindsituatie. Normaal is de mens geneigd om een zo recht mogelijke lijn te volgen van begin naar einde via bekende wegen. Als ergens in deze lijn een onmogelijkheid of een schijnbare onmogelijkheid zit, gooien veel mensen de hele oplossing weg om een nieuwe te zoeken. Iemand die lateraal denkt gaat verder op de ingeslagen weg met de gedachte van "Stel dat het wel mogelijk zou zijn". Hij permitteert zichzelf een 'zijweg' die door anderen als onmogelijk of niet zinvol wordt beschouwd. Vanuit deze zijweg of meerdere zijwegen vindt de laterale denker de oplossingen die op de lineaire route niet gevonden worden. Hij creëert als het ware steeds nieuwe posities van waaruit naar het probleem en naar oplossingen gekeken kan worden. Dit kan leiden tot geheel nieuwe inzichten. In paragraaf 6.9 ga ik verder in op de toenemende complexiteit van problemen en de rol die persoonlijkheidsvariabelen daarbij kunnen spelen.

De mens is volgens De Bono goed in het zelf organiseren van gedrag, maar niet in creatief denken. Een uitzondering op deze regel vindt men volgens hem in de zakelijke wereld. "Zakelijke mensen kunnen zeer reactief en adaptief zijn", stelt hij¹. "Binnen de academische wereld is het voldoende om verbaal te bewijzen dat je gelijk hebt. Wachten op iemand die jou tegenspreekt wordt als zwak en inefficiënt gezien." Mensen in de zakelijke wereld echter hebben te maken met zeer praktische waarden. Het gaat hier om de verhouding tussen praktisch versus reflectief bewustzijn. De Bono benoemt het vermogen om te hypothetiseren, op verschillende manieren naar dezelfde situatie te kijken, als wezenlijk voor het hebben van succes. "De winnaar is de chef die dezelfde ingrediënten gebruikt als alle anderen maar het beste resultaat levert." De Bono schetst een positief verband tussen reactief handelen en het vermogen om creatief te zijn. Dit sluit mijn inziens niet uit dat een proactief handelende academicus wel degelijk creatief kan zijn, hij zou immers creatief kunnen anticiperen op het weerwoord dat hij verwacht. Daarnaast is de suggestie dat creativiteit in de academische wereld geen grote rol speelt verre van realistisch. Juist binnen de wetenschappen en de kunst is creativiteit van doorslaggevende betekenis (zie ook: Feist, 1998).

Mogelijk veronderstelt De Bono dat de zakelijke wereld fungeert als een *trigger* voor creativiteit. In de zakelijke wereld wordt men voortdurend op de proef gesteld, waarbij creativiteit een overlevingsmechanisme is.

¹ Citaten De Bono uit interview 'The Thinker', Business Life Magazine, 1 Maart 2005.

Toch is het interessant stil te staan bij de relatie tussen reactief handelen en creativiteit. De relevantie van De Bono's suggestie dat hier sprake is van een positief verband en dat dit minder het geval is bij proactief handelen, acht ik op zijn minst twijfelachtig en wordt door hem nergens onderbouwd. Reactief handelen veronderstelt de aanwezigheid van een voorafgaand voorval (*precipitating event*) waar men niet omheen kan. Men voelt zich aangespoord, uitgedaagd of verplicht met een reactie te komen. Creativiteit is m.i. niet los te zien van een vraagstuk, probleem of kans die zich hieraan voorafgaand voordoet. Met andere woorden; creativiteit is in de kern reactief handelen. Echter: men zou ook kunnen speculeren op een dergelijk voorafgaand voorval. Ofwel men zou ten aanzien van een dergelijk *precipitating event* kunnen hypothetiseren; het heeft zich nog niet voorgedaan maar men anticipeert op de mogelijkheid ervan. Hypothetisch denken is dan een proactieve, cognitieve handelwijze bij uitstek. Proactief handelen behelst daarmee het kunnen anticiperen op vraagstukken die nog niet actueel zijn maar wel een reële kans maken zich te zullen voordoen. Men hypotheetiseert hier als het ware ten aanzien van een te verwachten situatie om er vervolgens creatieve oplossingen voor te verzinnen. Samenvattend betekent dit dat zowel proactief als reactief handelen beide gerelateerd zijn aan creativiteit en een onderscheid hier weinig toegevoegde waarde heeft. Het is in dit geval voornamelijk de vraag waar men op de tijdsas het creatieve proces start; voorafgaand aan een (verwachte) gebeurtenis of erop volgend. Zouden creatieve personen beter kunnen voorspellen ('in de toekomst kunnen kijken'), mogelijk omdat ze beter in staat zijn variabelen met elkaar in verband te brengen en effectiever tot inductie of deductie te komen, dan zou men kunnen verwachten dat creatieve mensen vaker proactief creatief zijn en minder creatieve mensen eerder reactief creatief. Deze aanname wijst in de richting van een opvatting die tegenovergesteld is aan die van De Bono.

De opvattingen van De Bono over de relatie tussen creativiteit en reactief handelen komen ook naar voren in zijn mening dat nieuwe ideeën ontstaan als bestaande situaties uitgedaagd worden, geprovoceerd als het ware, door in eerste instantie een onmogelijk alternatief voor deze situatie te bedenken. 'Alleen door te provoceren, kom je vooruit. Deze beweging naar een nieuw idee moet dikwijls geforceerd worden.' Zijn motto is: "Maak de provocatie zeer sterk, want het is beter dat 60 tot 70 procent van de ideeën die daaruit voortvloeien niet bruikbaar zijn, dan dat je provocatie te zwak is, en het uiteindelijk idee dus ook". De Bono, als belangrijk voorvechter van het blijven investeren in en benadrukken van het belang van creativiteit, ontwikkelde een methode om creativiteit te bevorderen. Hij stelde dat er zes verschillende stijlen van denken zijn en verbond hieraan zes verschillend gekleurde hoeden. Deze indeling van denkstijlen mag niet verward worden met een indeling in persoonlijkheidstypen, het gaat hier om rollen die mensen innemen in relatie tot de ander of tot de oplossing van een probleem. Met het benadrukken van rolgedrag roept hij de suggestie op dat creativiteit niet aan de persoon of de persoonseigenschappen gekoppeld is. Het veronderstelt dat, indien men maar goed genoeg oefent op een bepaalde rol, men net zo creatief kan zijn als degene wiens voorkeursrol men probeert aan te nemen. De Bono veronderstelt dat elke denkstijl, dus ook de meest creatieve, bij elk willekeurig persoonlijkheidstype kan voorkomen. Deze opvatting wordt binnen de gangbare

wetenschappelijke stromingen niet breed gedeeld. Er lijkt meer draagvlak te bestaan voor de assumptie dat creativiteit samenhangt met bepaalde persoonlijkheidskenmerken. Welke dat precies zijn en hoe deze samenhang er uit ziet is vooralsnog omgeven met vele vragen. Ik besteed hieronder aandacht aan pogingen waarin wordt getracht om creativiteit in verband te brengen met persoonlijkheid. Aanvullend hierop wil ik aan de hand van de indeling conform de *Big Five* verder exploreren welke verbanden er aannemelijk gemaakt kunnen worden.

In de 20^e eeuw zijn vele persoonlijkheidsvragenlijsten en typeringen ontwikkeld. Sommige daarvan kunnen al geruime tijd rekenen op een breed draagvlak binnen de gedragswetenschappen, maar ook binnen het bedrijfsleven. Enkele van deze typeringen laat ik hieronder de revue passeren. Met name zal ik hierbij de (mogelijke) samenhang tussen creativiteit en bepaalde persoonlijkheidsvariabelen aan de orde stellen. Als eerste noem ik de relatie tussen persoonlijkheidsprofiel en creativiteit aan de hand van de Myers-Briggs Type Indicator, kortweg MBTI (zie ook Trompenaars, 2007). Van deze vragenlijst wordt geclaimd dat ze de meest verbreide persoonlijkheidsinventarisatie uit de geschiedenis is, hiervoor bestaat echter geen feitelijk bewijs. De MBTI onderscheidt een viertal dimensies die in combinatie met elkaar tot persoonlijkheidsprofielen leiden. Zo is er Introvert – Extravert, Begrijpen – Intuïtief te werk gaan, Denken – Voelen en Oordelen – Waarnemen. In zijn boek “Creativiteit en innovatie” breekt Trompenaars een lans voor het opnieuw construeren van deze persoonlijkheidsvragenlijst. Na dertig jaar onderzoek naar creativiteit met behulp van de MBTI is de MBTI Creativity Index ontwikkeld. Trompenaars is echter van mening dat de MBTI, voor zover het meten van creativiteit betreft, een herziening behoeft. Het onderliggende conceptuele kader van de MBTI, ontwikkeld door Jung (1921, in Kouwer, 1978, p. 292), is gebaseerd op de aanname dat de tegengestelde persoonlijkheidsarchetypen werkzaam worden door synthese. Dit in tegenstelling tot de vorm die de MBTI uiteindelijk heeft gekregen waarin een dichotomisering van de dimensies centraal staat in plaats van *en/en* constructies. (Introversie beperkt de extraversie, intuïtief vermogen stuurt het begrijpende, etc.) Daar waar Jung probeerde zijn vier functies met elkaar in overeenstemming te brengen, polariseert de MBTI ze. Trompenaars pleit dan ook voor het hanteren en verder ontwikkelen van het Geïntegreerde Typen Indicator model (ITI) om iemands creatieve potentieel te meten. De directe creativiteitsmaatstaf is hier het vermogen om verschillende dilemma's met elkaar in overeenstemming te brengen en wordt 'innovatieve competentie' genoemd. Deze gedachte is min of meer overeenkomstig de opvattingen van Kao die het vermogen om te spelen binnen de dilemma's en paradoxen ziet als een indicatie voor creatief potentieel.

Als het gaat om persoonlijkheidstyperingen kunnen we niet om de zogenoemde 'Big Five' heen. Persoonlijkheidseigenschappen zijn volgens dit model (Goldberg (1993), McCrae & John (1992), zie ook Cattell (1996)) in de basis in 5 groepen in te delen. Het betreft hier een ordening van persoonlijkheidsprofielen die kan bogen op een brede acceptatie in de Westerse wereld². Het

² Bron: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Big_Five_\(persoonlijkheidsdimensies\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Big_Five_(persoonlijkheidsdimensies)), http://en.wikipedia.org/wiki/Big_Five_personality_traits

fundament van de Big Five theorie is gebaseerd op een onderzoek naar ‘alle’ begrippen waarmee persoonlijkheidskenmerken kunnen worden aangeduid. Op basis hiervan werden vragenlijsten ontworpen en aan respondenten voorgelegd. Onderzocht werd hoe de verkregen antwoorden samenhangen in patronen of clusters van woordbetekenissen. De onderzoekers kwamen uit op de vijf centrale persoonlijkheidsdimensies die nu onder de naam Big Five bekend geworden zijn. Validatieonderzoek in andere (Westerse) talen, waaronder het Nederlands, bevestigden dit vijf-factoren model. Elke dimensie kent extremen van heel sterk naar heel zwak. De vijf dimensies representeren met andere woorden de hoofdcategorieën van de begrippen waarmee wij de kenmerken van iemands persoonlijkheid onder woorden brengen. De Big Five meet de volgende vijf domeinen:

- Emotionele stabiliteit (tegenover Neuroticisme): de mate van veerkracht en elasticiteit van een persoon in stresssituaties;
- Extraversie (tegenover Introversie): de mate waarin iemand er de voorkeur aan geeft om actief bezig te zijn met anderen;
- Openstaan voor ervaringen: de mate waarin iemand nieuwsgierig is naar de wereld om hem heen en naar zijn of haar eigen gevoelens;
- Altruïsme / vriendelijkheid (tegenover Vijandigheid): de mate waarin iemand onbaatzuchtig is;
- Consciëntieusheid (tegenover Laksheid en gebrek aan motivatie): de mate van doelgerichtheid in activiteiten.

De relatie tussen de Big Five dimensies en creativiteit spitst zich toe op de dimensie ‘open staan voor ervaringen’ (ook wel aangeduid als ‘toegankelijkheid’). Indien iemand op deze dimensie gematigd of hoger scoort, wordt hij meer als nieuwsgierig, creatief, fantasievol, soms ook als dromer, gezien. In sommige gevallen wordt de gehele dimensie wel eens ‘creativiteit’ genoemd (o.a. Feist, 1998).

Facetscores van de Big Five persoonlijkheidsvragenlijst (McCrae & John, 1992)

Naast de vijf domeinen van de persoonlijkheid bestaat de Big Five persoonlijkheidsvragenlijst ook uit facetten. De domeinen N, E, O, A, en C zijn ieder onderverdeeld in zes zogenoemde facetten waardoor uitkomsten nog beter geïnterpreteerd kunnen worden. Het is interessant deze facetten nader te bekijken omdat ze meer licht werpen op de mogelijke samenhang met creativiteit. De facetten van de domeinen zijn als volgt:

Domein: Emotionele Stab.	Domein: Extraversie	Domein: Openheid	Domein: Altruïsme	Domein: Consciëntieusheid
Facetten:	Facetten:	Facetten:	Facetten:	Facetten:
N1: Angst	E1: Hartelijkheid	O1: Fantasie	A1: Vertrouwen	C1: Doelmatigheid
N2: Ergernis	E2: Sociabiliteit	O2: Esthetiek	A2: Oprechtheid	C2: Ordelijkheid
N3: Depressie	E3: Dominantie	O3: Gevoelens	A3: Zorgzaamheid	C3: Betrouwbaarheid
N4: Schaamte.	E4: Energie	O4: Veranderingen	A4: Inschikkelijkheid	C4: Ambitie
N5: Impulsiviteit	E5: Avonturisme	O5: Ideeën	A5: Bescheidenheid	C5: Zelfdiscipline
N6: Kwetsbaarheid	E6: Vrolijkheid	O6: Waarden	A6: Medeleven	C6: Bedachtzaamheid

Uit onderzoek (o.a. Batey, 2010, Feist, 1998) blijkt dat de domeinen Extraversie en, met name Openheid nog het meest positief samenhangen met creativiteit indien deze gemeten wordt in termen van ideeënvorming (*Ideational Behavior*).

Als we de verschillende facetten in het overzicht op het eerste gezicht beschouwen, dan blijken deze bepaalde beelden op te roepen met betrekking tot de verwachte mate van samenhang met creativiteit. Zo vallen de facetten van 'Openheid' in positieve zin op: fantasie, esthetiek, veranderingen en ideeën hangen als begrippen sterk samen met creativiteit. Niet zo verbazingwekkend dus dat dit domein uit onderzoek als samenhangende factor naar voren komt. Uitgaande van de opvatting dat creativiteit uit 'inspiratie' en 'transpiratie' bestaat, komen de facetten binnen het domein Consciëntieusheid ook in beeld. Wellicht met uitzondering van het facet 'bedachtzaamheid', lijken de facetten die hier genoemd staan bij te dragen aan creativiteit en innovaties omdat ze iets zeggen over de inzet en toewijding van de persoon. Echter indien creativiteit gemeten wordt in termen van ideeënvorming dan blijkt het juist met het domein Consciëntieusheid negatief te correleren (Batey, Chamorra & Furnham, 2010). Dit wijst erop dat consciëntieusheid ideeënvorming in de weg staat en is deze persoonlijkheidsvariabele niet functioneel bij deze vorm van creativiteit. Ander onderzoek (Batey, Furnham & Safiulina, 2010) wijst uit dat het domein Altruïsme (*Agreeableness*) positief samenhangt met creativiteit bepaald op basis van een combinatie van logisch denken en objectief vastgestelde creativiteit in denken, en negatief samenhangt met creativiteit gemeten als 'alledaags creatief gedrag' door middel van een creativiteits zelfbeoordelvragenlijst. Een, in mijn optiek, uiterst interessant gegeven omdat het wijst in de richting van twee verschillende vormen van creativiteit waarbij persoonlijkheidskenmerken tegengestelde rollen spelen. Degene die door middel van logisch redeneren tot creatieve oplossingen komt is, met andere woorden, eerder geneigd in te stemmen, zich bescheiden op te stellen en te vertrouwen, dan degene die zichzelf ervaart als een creatief persoon. Andersom geredeneerd: iemand met een 'creatief' zelfbeeld wordt eerder gekenmerkt door een kritische basishouding, onafhankelijke oordeelsvorming en ongevoeligheid voor suggestie dan zijn logisch redenerende creatieve tegenpool. Ik herken deze beelden vanuit mijn eigen ervaringen als assessor waarbij vaak sterk rationeel en cognitief georiënteerde personen geneigd zijn te beoordelen op basis van feiten en de minder door ratio gestuurde individuen in hun kritische houding gekenmerkt worden door een basaal kritische attitude ten aanzien van informatie of personen.

Ervan uitgaande dat men ook een vorm van reactieve creativiteit kan onderscheiden (Kets de Vries, 1997) welke ontstaat doordat personen uit angst voor of uit moeite met de realiteit hun toevlucht zoeken in een illusionaire ruimte, dan zijn de facetten binnen het domein Emotionele Stabiliteit eveneens relevant.

In meer algemene zin kunnen iemands dieper liggende motieven om tot creatieve oplossingen te komen in elk van de vijf domeinen gevonden worden. Echter, motieven zeggen feitelijk niets

over de kwaliteit van het creatieve proces of de mate van creativiteit. Dit laatste betekent dat, indien we de facetten binnen de vijf domeinen beschouwen op het niveau van innerlijke drijfveer, er geen zinvolle differentiatie naar relevantie voor creativiteit kan worden gemaakt. We zullen de facetten derhalve moeten beschouwen als competenties, als persoonsgebonden eigenschappen of talenten waarover iemand in meer of mindere mate beschikt.

Belangwekkend in dit verband is het onderzoek van Feist (1998) naar de rol van persoonlijkheid in wetenschappelijke en artistieke creativiteit. Hij onderscheidt wetenschappers en kunstenaars en vergelijkt ze onderling om meer zicht te krijgen op de rol die persoonlijkheid speelt in het ontstaan van creativiteit. Feitelijk probeert hij een verband aan te tonen tussen creativiteit en persoonlijkheid. Hij redeneert dat er niet-creatieve en creatieve wetenschappers bestaan maar dat er geen niet-creatieve kunstenaars bestaan. Toch is creativiteit inherent aan beide vakgebieden, het is hun *sine qua non* (p.291). Feist differentieert weliswaar tussen verschillende beroepsgroepen en de min of meer beroep gebonden persoonskenmerken bij creatief gedrag, hij hanteert creativiteit onverkort als een eenduidig concept. Ik wil stilstaan bij dit onderzoek omdat het een, naar mijn mening belangrijk, onderscheid impliceert tussen twee verschillende vormen van creativiteit. Ik zal hierop verder in de tekst terugkomen omdat bij dit onderscheid ook een rol is weggelegd voor cognitie.

Een van de opmerkelijke uitkomsten van deze meta-analyse van Feist is dat creatieve mensen meer dan gemiddeld vijandig, impulsief, open voor nieuwe ervaringen, consciëntieus en zelf accepterend zijn, en in iets mindere mate gedreven, ambitieus, dominant, norm betwijfelend, autonoom, introvert en zelfverzekerd. Kunstenaars onderscheiden zich van wetenschappers doordat ze minder emotioneel stabiel zijn, kouder in het sociaal contact en eerder groepsnormen verwerpen. Feist brengt zijn bevindingen terug tot een viertal dimensies van disposities waarop creatieve individuen zich onderscheiden van minder creatieve personen, te weten 1. Een asociale oriëntatie, 2. Een combinatie van openheid, flexibiliteit en verbeeldingskracht, 3. Motivatie en 4. Affect.

Als eerste benoemt hij sociale oriëntatie in die zin dat sociale interactie weliswaar een stimulans kan zijn voor creativiteit maar dat de uitvoering van het creatieve proces als zodanig een solitaire gebeurtenis is. Hij legt nadruk op het feit dat de creatieve gedachte of vondst een uiting is van persoonlijke uniciteit en een kritische houding ten opzichte van die creativiteit automatisch kan rekenen op een vijandige of defensieve reactie. Creativiteit gedijt beter wanneer iemand alleen is, stelt hij verder, en vertrouwen in de eigen creatie groeit op deze wijze ook nog sterker; ondergeschiktheid en het uitdragen van creativiteit gaan niet samen (p.300). Feist beschrijft hier het creatieve proces dat bij een deel van de creatieve mensen voorkomt.

De tweede dispositie waarop creatieve mensen zich onderscheiden benoemt Feist als de combinatie van openheid, flexibiliteit en verbeeldingskracht. Hij positioneert deze vormen van aanleg als cognitieve disposities omdat zij betrekking hebben op de wijze waarop informatie

wordt verwerkt. Zo geformuleerd echter wordt een ander belangrijk aspect van openheid tekort gedaan, namelijk de proactieve houding die kenmerkend is voor open mensen: zij gaan op zoek naar nieuwe informatie en gezichtspunten vanwege hun behoefte hierin gevoed te worden. Ook Verstraeten (2003) verwoordt openheid gerelateerd aan beschouwelijkheid³. Deze opvatting wordt ondersteund door McCrae en Costa (1997, in Baer, 2010, p.594). De ambachtsman wiens materiedeskundigheid doorslaggevend kan zijn bij het vinden van creatieve oplossingen zal gevoed willen worden binnen zijn eigen vakgebied. De creativiteit van de kunstenaar is juist meer gebaat bij een brede oriëntatie op de wereld, hij zoekt nieuwe inzichten die de verbeeldingskracht versterken. Een grotere aanleg tot verbeeldingskracht bij de kunstenaar in relatie tot de wetenschapper vinden we tevens terug bij Feist (1998, p.300).

Feist merkt op dat de aanleg tot motivatie, als derde dispositie bij creatieve personen, een grote rol speelt bij het uitdragen van creativiteit: het kenbaar maken aan de wereld van de creatieve vondst, gedachte of vormgeving. Hij vindt, per definitie, creatieve mensen gericht op het uitdragen van hun creativiteit in 'sociaal acceptabele media' (p.301).

De vierde onderscheidende dispositie voor creatieve personen die Feist noemt is die van het affect. Vooral onder kunstenaars vindt hij een sterke emotionele sensitiviteit en spanning (*anxiety*). Hij verklaart dit door te stellen dat de essentie van creatieve kunstuitingen ligt in het expressie geven aan diepe emotie en ervaringen die iemand kunnen raken. Het is derhalve een voorwaarde in contact te staan met de eigen emotie om deze in het werk te kunnen leggen. Dit gegeven valt niet lost te zien van relatief grote aanwezigheid van psychische stoornissen onder kunstenaars (Ludwig in Feist, p.301) zoals deze ook in paragraaf 2.11 beschreven worden.

Zonder het expliciet te benoemen wijst Feist met zijn argumentatie op het creatieve proces van de kunstenaar. Kenmerkend voor dit creatieve proces is dat eerst het idee, 'de vonk' of de creatieve gedachte komt en daarna het proces van fijn slijpen, vormgeven, uitvoeren en realiseren. Het is aannemelijk dat hier het alleen-zijn een rol van betekenis speelt en het creatieve individu zijn geesteskind wil verdedigen tegenover kritische opponenten. Maar hoe anders verloopt het proces bij degene die tot een creatieve gedachte of oplossing komt juist door middel van interactie met anderen, verzamelen van feitenkennis en logisch redeneren. Een vijandige of defensieve houding past hier niet bij, evenmin als de neiging om het isolement te verkiezen of te willen geloven dat creativiteit een individueel proces is dat de uniciteit van de persoon benadrukt. Belangrijk om hier te onderstrepen is dat het om een dispositie, om aanleg gaat; een creatief individu kan ervoor kiezen een andere rol in te nemen. Een kunstenaar is wel degelijk in staat om in groepsverband tot creativiteit te komen, daarvoor hoeft men maar te kijken naar improviserende musici.

³ "Dankzij een contemplatieve houding waarin men zich in alles wat men denkt, ziet en doet, opent voor wat is, laat men de werkelijkheid van mensen en dingen spreken in plaats van zich aan de werkelijkheid op te dringen. Dat maakt een grotere aandacht mogelijk en dus ook een openheid voor het onverwachte, voor wat niet gepland werd; openheid ook voor nieuwe uitdagingen waarvoor men anders blind zou zijn. Het is een bron van ware creativiteit." (Verstraeten, 2003, p. 54)

Dat motivatie niet per se hoeft te leiden tot het uitdragen van creativiteit moge blijken uit het gedrag van creatieve mensen die terughoudend zijn in het tonen van hun uitingen. Denk hierbij aan kunstenaars die wel scheppen maar niet wensen te exposeren, uit te voeren voor publiek, hun werk uit te geven of anderszins het atelier of de studio (durven te) verlaten. Mogelijk dat zijn stellingname meer opgaat voor de wetenschappers in zijn onderzoek, daarover is hij echter niet expliciet. Motivatie speelt, analoog aan het onderscheid tussen de ambachtsman en de kunstenaar, op diverse momenten in het creatieve proces een andere rol. Bij de ambachtsman is de motivatie de drijvende kracht die hem aanzet tot het leveren van de benodigde inspanningen, toewijding en vastberadenheid om tot een oplossing voor het probleem te komen, hiermee de kans op een creatief resultaat vergrotend. Bij de kunstenaar is de motivatie van belang in het weerbarstige proces van de fysieke vormgeving aan de oorspronkelijke, mentale representatie, het creatieve idee.

Om kort te gaan vind ik ondersteuning in de bevindingen van Feist voor de aanname dat we niet alleen te maken hebben met beroep gebonden persoonskenmerken die samenhangen met creativiteit maar dat we moeten spreken van twee soorten van creativiteit die wezenlijk anders zijn, zowel voor wat betreft de procesmatige kant ervan als ten aanzien van de persoonskenmerken die er een rol in spelen.

Van alle domeinen van de Big Five of het Five Factor Model (FFM)⁴ springt Openheid er uit als meest met creativiteit samenhangende persoonskenmerk (Feist, 1998, Batey, 2010, Baer, 2010, McCrae & Costa, 1997). Maar ook deze persoonlijkheidsvariabele kan niet alle variatie in creatief gedrag verklaren, ofwel het is geen absolute voorspeller van creatief gedrag. Dat dit niet zo merkwaardig is, blijkt ook als we proberen de verschillende facetten van de Big Five op begripsniveau te onderzoeken op hun relatieve waarde voor creativiteit. Een eerste aanzet daartoe leidt al snel tot het inzicht dat van elke variabele gezegd kan worden dat, als deze in 'te grote' of 'te geringe' mate aanwezig is, het een negatieve invloed heeft op creativiteit. Met andere woorden; elke variabele op zich kan in theorie positief samenhangen met creativiteit (indien de relatieve mate van aanwezigheid ervan dit bewerkstelligt) maar ook negatief (indien er sprake is van een disfunctionele of contraproductieve proportie). Ter illustratie kunnen we stellen dat we binnen het domein Emotionele Stabiliteit angst, ergernis, depressie, schaamte, impulsiviteit en kwetsbaarheid onderscheiden. Het laat zich denken dat indien een persoon erg hoog zou scoren op deze facetten er bijna geen sprake meer kan zijn van een gezonde mentale conditie en in dat licht creativiteit eerder moet worden gezien binnen een klinisch kader. Om deze reden ga ik ervan uit dat de respectievelijke facetten in die mate aanwezig zijn dat de persoon nog goed kan functioneren. Desondanks mogen we veronderstellen dat elk facet, indien meer dan gemiddeld gerepresenteerd in de persoon, samenhangt met een zeker agitatie-niveau. Angst kan leiden tot

⁴ Alhoewel beide modellen (Big 5 en FFM) verwijzen naar dezelfde dimensies zijn er onderlinge verschillen, o.a. in de benaming van de dimensies, gehanteerde meetmethoden en theoretische basis. Zie hiervoor ook <http://www.personalityresearch.org/bigfive.html>

oplossingsgericht denken, maar ook tot blokkades, het kan verlamdend werken. Dit wijst erop dat angst als variabele alleen geen sterke voorspellende waarde heeft met betrekking tot creativiteit. Wel is het mogelijk dat angst in combinatie met andere facetten zoals bijvoorbeeld 'fantasie' kan leiden tot creativiteit. Ook een combinatie met de variabele 'vertrouwen' zou kunnen leiden tot een tempering van de angstgevoelens waardoor toch nog creativiteit denkbaar is.

Interessant hier zijn de bevindingen uit het onderzoek van Witvliet (2005) die, onder andere, met behulp van de indeling in de Big Five gekeken heeft naar de opbouw en verdeling van persoonskenmerken onder interim-managers. Hij constateerde dat respondenten met een hoge score op de variabele 'openheid' (O++) snel uitgekeken zijn op herhaling en productiewerk. Bij hen ligt verveling op de loer. Zij hebben een grote ruimte (zelfstandigheid) nodig om creativiteit een kans te geven. Een dynamische werkomgeving is voor hen een voorwaarde om creatief te kunnen zijn. Met andere woorden: de gevonden score op een persoonlijkheidsvariabele is hier een indicatie van relatieve gevoeligheid voor omgevingsfactoren en zegt in directe zin nog niets over het creatieve vermogen van de persoon.

Voorendonk (1998, p. 73) stelt dat er drie factoren binnen de Big Five aan te wijzen zijn als relevant voor creativiteit. Op zijn argumentatie valt echter enige nuancering aan te brengen. De A-factor (altruïsme schaal) wordt door hem geïnterpreteerd als een dimensie waarop de hoogscoorders voor wat betreft creativiteit in het nadeel zijn omdat ze sterk aanpassend gedrag vertonen. Hij gaat hierbij voorbij aan het element van acceptatie dat evenzeer kenmerkend is voor de groep van hoogscoorders en dit kenmerk maakt juist dat bij groepen die divers zijn samengesteld, acceptatie een blokkade-wegnemende factor is. Het zal juist eerder creativiteit bevorderen omdat acceptatie van het feit dat de ander een andere opvatting heeft de dialoog mogelijk maakt. Non-acceptatie daarentegen leidt eerder tot debat, wellicht niet eens zozeer op inhoud als wel op de gedachte *"I don't like the messenger"*. Tevens zullen hoogscoorders hier eerder bevattelijk zijn voor het standpunt van een leidinggevende (autoriteit) dat een bepaald probleem belangrijk is om op te lossen waardoor zij er eerder tijd en aandacht aan zullen besteden.

In geval van de tweede factor die Voorendonk relevant vindt voor creativiteit (de O factor, 'Open staan voor') is zijn argumentatie gebaseerd op de aanname dat mensen die laag scoren de neiging hebben om snelle beslissingen te willen nemen ('als het werkt, is het goed'; p. 73). Maar juist deze pragmatische insteek maakt dat men durft te handelen, durft te improviseren en dit vervolgens weer leidt tot nieuwe vondsten. De vergelijking met de improvisatiemuziek ligt hier voor het oprapen. Ook het credo van Csikszentmihalyi (in Neitz & Spickard, 1990, p. 22) *"The doing is the thing"* sluit hierbij aan. Als derde relevante persoonlijkheidsfactor voor creativiteit benoemt Voorendonk de dimensie "Consciëntieusheid". Hij beargumenteert dat mensen die hier hoog scoren remmend werken op het laten rijpen van ideeën. Al te precies en gewetensvol te werk gaan kan ertoe leiden dat men het grotere geheel niet meer ziet of oogkleppen opgezet krijgt. Anderzijds kan een hoge score de betrokkenheid (op een probleem) en de zorgvuldigheid (bijvoorbeeld bij dataverzameling) bevorderen waardoor de kans op het vinden van een creatieve oplossing toeneemt.

Onderzoek naar de samenhang tussen creativiteit en persoonlijkheid zal nog omvangrijker worden als we bedenken dat uit meer recent onderzoek een nieuw model van de persoonlijkheid naar voren is gekomen dat bestaat uit acht factoren (De Raad & Barelds, 2008). Vier hiervan zijn bekend uit de Big 5, namelijk Extraversie, Mildheid (altruïsme), Zorgvuldigheid en Emotionele stabiliteit, al wordt die dit keer aangeduid met de tegenovergestelde pool: Neuroticisme. Nieuw zijn de factoren Deugdzaamheid, Competentie, Hedonisme en Volgzaamheid.

De factor deugdzaamheid kan men bijvoorbeeld aanduiden met uitdrukkingen als 'eerlijk', 'beschaafd', 'komt beloftes na', 'beleefd', 'redelijk' en 'verstandig', terwijl de negatieve pool aangeduid wordt met 'onrechtvaardig', 'onsympathiek' en 'kinderachtig'.

Het zijn de woorden die mensen gebruiken om te bepalen wat voor vlees ze in de kuip hebben. Ook de tweede factor heeft een sterke waardering in zich. De persoon die hoog scoort op competentie krijgt veel voor elkaar, lost problemen op en heeft visie.

De acht persoonlijkheidstrekken samen worden aangeduid als 'De Grote 8'. Ze geven in hun onderlinge samenhang een iets genuanceerder en breder, algemeen beeld van iemands persoonlijkheid. De toekomst zal leren hoe standvastig deze indeling is. Hedonisme heeft betrekking op de neiging persoonlijk genot na te streven. De achtste factor Volgzaamheid versus Rebelle wordt gezien als relatief zwak en dus een twijfelgeval, maar de extra factoren geven in ieder geval een belangrijke aanvulling op het gangbare Big 5-model van de persoonlijkheid (Hart & Ziel, Katern Volkskrant, 14 september 2007).

Naast studies ten aanzien van de MBTI en de Big Five / Big 8 zijn er nog andere pogingen gedaan om de samenhang tussen persoonlijkheid en creativiteit in kaart te brengen. Zo richt Kamphuis (2008) zijn pijlen op de samenhang tussen de typen, zoals ze worden onderscheiden met behulp van het Enneagram (zie ook Nathans, 2000) in relatie tot creativiteit. De methode volgens het Enneagram, ontwikkeld door Riso & Hudson (2000) onderscheidt negen persoonlijkheidsstijlen die elk op hun eigen wijze een bijdrage aan innovatie kunnen leveren. Het innovatieproces wordt onderscheiden in vijf fasen, te weten: 1. Bewustwording, 2. Positie bepalen, 3. Koers uitzetten, 4. In beweging brengen en 5. Op koers houden. In elk van deze fasen heeft een bepaalde Enneagram persoonlijkheidsstijl een specifieke toegevoegde. In het onderstaande overzicht valt af te lezen welke typen volgens het model functioneel prominent moeten zijn in een bepaalde fase van het innovatieproces.

Enneagramtypen (Riso & Hudson, 2000)	Fasen van het innovatieproces				
	Bewustwording	Positie bepalen	Koers uitzetten	In beweging brengen	Op koers houden
1. De precieze verbeteraar	•				
2. De ondersteunende doelzoeker		•			
3. De bepalende kansmaker		•	•		
4. De creatieve ontwikkelaar			•		
5. De integrerende nadenker			•	•	
6. De betrokken probleemoplosser				•	
7. De enthousiaste aanjager				•	•
8. De ondernemende afmaker	•				•
9. De uitvoerende teamnetwerker	•				•

Het gaat er echter niet alleen om iemand met een bepaalde stijl in een bepaalde fase prominent te maken, er is meer nodig om een moment succesvol te benutten. Bewustzijn van het eigen gedrag en de eigen stijl in het hier en nu, is daarbij essentieel omdat het bewust aanwezig zijn in het hier en nu onze talenten (beter) tot ontplooiing laat komen. Hiermee samenhangende opvattingen vinden we terug bij Tolle (2001), Csikszentmihalyi (1999) en Senge (2004).

Als het gaat om het organiseren of inbrengen van creativiteit in het innovatieproces volgens bovenstaand model dan moet men het hebben van type 4., De creatieve ontwikkelaar. De methode van het Enneagram zegt echter weinig over het creatieve proces bij dit persoonlijkheidstype als zodanig. Er worden hoogstens enkele aanwijzingen gegeven over hoe dit type te faciliteren en te inspireren is, maar deze zijn dusdanig algemeen van aard ('breng structuur aan', 'waardeer bijzondere bijdrage', 'laat authentieke gevoelens zien', 'geef positieve feedback', etc. in Kamphuis, 2008, p.76) dat ze op elk type betrekking kunnen hebben. Daarnaast wordt de Enneagram methode in haar beschrijving en onderbouwing gekenmerkt door een tamelijk gezwollen taalgebruik in haar typering van diverse ontwikkelingsniveaus ('de ontkennende voetveeg', 'de almachtige megalomaan', 'de intolerante misantroop', de obsessieve hypocriet', 'het psychosomatische slachtoffer', de zichzelf promotende narcist', de verbeeldingsrijke estheet' of 'de imploderende schizofreen', om enkele voorbeelden te noemen uit Kamphuis, 2008, p. 134 - 142). Dergelijk taalgebruik komt mijn inziens de geloofwaardigheid niet ten goede.

Een benadering van de relatie tussen persoonlijkheidsvariabelen en creativiteit zonder tot typering te komen vinden we bij Csikszentmihalyi (1998) die stelt dat creatieve mensen veelal worden gekenmerkt door hun vermogen om zich aan vrijwel elke omstandigheid aan te passen en alles wat op hun weg komt te gebruiken voor hun doelen. In dit opzicht is de creatieve mens vergelijkbaar met de *bricoleur* zoals beschreven door Lévi-Strauss⁵ (zie ook paragraaf 4.4).

⁵ Lévi-Strauss (La pensée sauvage, 1962, Ned. vert., Het wilde denken, 2009)

Hij benoemt de volgende creativiteit bevorderende eigenschappen:

- genetische aanleg voor een gebied
- interesse voor dat gebied
- gezonde dosis nieuwsgierigheid (verwondering en belangstelling is nodig om een interessant probleem te herkennen)
- openstaan voor nieuwe ervaringen
- toegang tot een gebied
- toegang tot een veld

Een belangrijk kenmerk van creatieve mensen, zo vinden we bij meerdere onderzoekers (Kao (1996), Csikszentmihalyi (1998), Trompenaars (2007), Povel (1993) en Kets de Vries (1997)) is hun complexiteit, de neiging tot het verbinden van bepaalde gedachten en handelingen die in de meeste mensen niet samengaan. Ze bevatten tegenstrijdige uitersten, ze zijn geen 'enkeling' maar eerder een 'veelheid'. Allerlei mogelijke menselijke trekken worden in hen verenigd.

Grosso modo kan gesteld worden dat iedereen deze eigenschappen in zich heeft, maar meestal is slechts één van de tegenpolen sterk ontwikkeld: bijvoorbeeld agressief en competitief tegenover zorgzaam en coöperatief. Iemand met een complex karakter is in staat al deze tegenstrijdige eigenschappen tot uiting te brengen. Carl Jung beschrijft dit verschijnsel en spreekt daarbij van een volwassen (of geïntegreerde) persoonlijkheid (in Csikszentmihalyi, 1998, p.68). Hij benadrukt de gedachte van Jung dat elke sterke kant van de mens een schaduwzijde heeft, die de meesten van ons weigeren te erkennen. Maar zolang we deze schaduwzijde verloochenen zullen we geen 'totaliteit' of tevredenheid ervaren. Een gedachte die we terugvinden bij Ofman (1998) als hij het heeft over kernkwaliteiten en hun vervormingen.⁶

Een complex karakter betekent niet dat er sprake is van een gemiddelde, een nivellering of van iemand die met alle winden meewaait. Het betekent dat iemand in staat is om, wanneer de situatie dit vereist, van het ene naar het andere uiterste te gaan.

Een poging om deze complexiteit in de persoon concreet te maken wordt gedaan door Csikszentmihalyi (1998, p.69 – 87) wanneer hij stelt dat men creatieve mensen kan verbeelden in tien paren van schijnbaar tegengestelde eigenschappen:

- * Creatieve mensen hebben veel lichamelijke energie, maar zijn ook vaak rustig en stil. De controle over hun energie lijkt een meer interne bron te hebben, ze worden niet zozeer bepaald door anderen of door een planning.
- * Creatieve mensen zijn doorgaans slim, maar tegelijk naïef. Ook al blijken diverse vormen van intelligentie een rol te spelen bij creativiteit (o.a. Batey, 2010) de creatieve geest stelt zich ten doel steeds opnieuw een beginner te willen zijn (Kao, 1996, p.57).
- * Creatieve mensen combineren speelsheid met discipline. Csikszentmihalyi plaatst hier een speelse houding tegenover vastberadenheid en doorzettingsvermogen. Bij mij roept deze

⁶ "De vervorming is wat een kernkwaliteit wordt als hij te ver doorschiet. Zo kan een kernkwaliteit 'behulpzaamheid' doorschieten in 'bemoeizucht'. Dan wordt de kracht van iemand zijn zwakte" (p. 34).

paradox eerder het beeld op van de improviserende, spelende of jammende persoon die ruimte zoekt voor zijn handelen maar tegelijk grenzen en kaders nodig heeft om er geen chaos van te maken.

- * Creatieve mensen schommelen tussen verbeelding en fantasie enerzijds en een diepgewortelde realiteitszin anderzijds. Creativiteit impliceert dat de verbeelding een sprong maakt in een wereld die verschilt van het heden. Het gaat om oorspronkelijkheid zonder bizar te zijn.
- * Creatieve mensen kunnen zowel extravert als introvert zijn. Zij kunnen goed alleen zijn en ook goed omgaan met andere mensen. Welk aspect van dit continuüm naar voren komt hangt samen met de fase van het creatieve proces waarin men verkeert; extravert wanneer interactie nodig is voor informatieverzameling of toetsen van ideeën, introvert wanneer de creativiteit vormgegeven moet worden.
- * Creatieve mensen zijn vaak zowel opvallend bescheiden als trots, zowel ambitieus als onbaatzuchtig, gericht op competitie en samenwerking.
- * Creatieve mensen vermijden het strikte patroon van mannelijke versus vrouwelijke eigenschappen. Psychologische androgynie: het vermogen om tegelijkertijd agressief en zorgzaam, gevoelig en hard, dominant en onderdanig te zijn zonder dat het geslacht daarbij een rol speelt. Het leidt in dit opzicht tot een verdubbeling van het reactierepertoire.
- * Een creatief persoon is zowel traditioneel en conservatief als opstandig en iconoclastisch. Hiermee wordt bedoeld op het vernieuwen met respect voor het bestaande.
- * Een creatief persoon is erg gedreven, maar tegelijkertijd uitermate objectief. Betrokken en tegelijkertijd onpartijdig.
- * Door hun openheid en gevoeligheid worden creatieve mensen blootgesteld aan pijn en leed, maar ook aan heel veel genot. Een creatief mens heeft het vermogen te genieten van het scheppingsproces op zich. Werkgenot, plezier in het werk zelf is erg belangrijk.

Dresden (in: Povel, 1993, pp. 28 – 30) is van mening dat creatieve personen denken op een a-typische manier; ze gaan te werk op een wijze die men niet verwacht, blijven onafhankelijk, kennen aarzelingen een positieve waarde toe en nemen genoegen met bestaande zekerheden. In een artikel van Weusten (NRC Next!, sept. 1999) wordt gesteld dat onderzoekers van de universiteit van Colorado ontdekten dat de creatiefste medewerkers het meest autonoom, onafhankelijk en zelfbewust zijn. Daarnaast kwam naar voren dat innovatief gedrag gerelateerd is aan stijlkenmerken (niet-systematische, niet-rationele, intuïtieve strategieën zijn innovatiever) en aan de relatie met de leidinggevende (hoe beter de relatie met de chef, hoe innovatiever het gedrag van de medewerker).

Het is aannemelijk dat de neiging en bereidheid om risico te nemen, gericht te zijn op verandering of onverwachts te handelen zowel collega's als leidinggevend op de proef stelt. De autonome, onafhankelijke individu zal zijn gedrag niet snel modelleren naar de sociale norm die geldt en zich eerder laten leiden door zijn creatieve gedachten. Indien de inbreng van creativiteit als waardevol wordt gezien zal dit eigenzinnige gedrag niet teveel tot wrijving of irritaties moeten leiden. Hieraan gerelateerd is het dan zinvol om te investeren in de kwaliteit van de onderlinge relaties of werkverhoudingen en voorwaarden creëren die dergelijke problemen voorkomen of in de kiem kunnen smoren. Het initiatief hiertoe zal vanuit het management moeten komen.

Ten aanzien van individueel creatief potentieel verwoordt Kets de Vries (1996, p. 138) de opvatting dat deze weliswaar in zeker opzicht bij eenieder aanwezig is, maar dat echte creativiteit bepaalde gaven vereist. Hij typeert creatieve mensen als personen die 'altijd aan het experimenteren zijn', 'hun kennis gebruiken op een heel nieuwe manier' en 'vooroordelen volledig overboord gooien'. Hij vervolgt door op te merken dat creatieve mensen gevestigde patronen omver gooien om nieuwe modellen te presenteren. Creatieve mensen worden beschreven als individuen met veel energie en wilskracht, onafhankelijkheid in oordeelsvorming en non-conformistisch in hun handelen. Ook bezitten zij een rijke – zelfs bizarre – fantasie. Kets de Vries zegt over de karaktereigenschappen van creatieve mensen dat ze buitengewoon nieuwsgierig zijn en op hun intuïtie af gaan. Deze verhoogde intuïtie maakt hen gevoelig voor prikkels van buitenaf, waardoor ze dingen opmerken die anderen buiten sluiten. Ze zijn in staat om cognitieve complexiteit te hanteren (het geheel en tegelijk de aparte delen zien, patronen herkennen waar anderen chaos opmerken), indrukken eigen te maken en verbanden te leggen. Creatieve mensen zijn volgens hem zeer zelfstandig en onafhankelijk, houden niet van conformiteit en sociale normen (Kets de Vries 1996, p. 139)

4.2 Creatieve mensen op de werkvloer

Deze bovenstaande typeringen doen vermoeden dat men een creatieve geest binnen een onderneming onmiddellijk herkent aan zijn gedrag. Sterker nog, het vermoeden rijst dat men ze weinig tegenkomt omdat ze op basis van hun specifieke gedrags- en karaktereigenschappen niet te handhaven zijn in een organisatie waar toch enige aanpassing aan structuur en regels vereist is. Zijn daarmee organisaties in belangrijke mate veroordeeld tot 'open innovatie' (innoveren met behulp van derden ofwel buitenstaanders)? Moet een afdeling R&D eigenlijk per definitie 'ge-outsourced' worden, omdat nu eenmaal de benodigde creatieve output niet verwacht mag worden bij mensen die, heel conformistisch, bereid en in staat zijn om in loondienst te werken? Kets de Vries (1996) wil ons nog enige hoop geven door te stellen dat gewone stervelingen in lichte mate creatief kunnen zijn en deze creativiteit effectief gestimuleerd kan worden.

Interessant is dat hij, in de 'nature – nurture' discussie rondom creativiteit, stelt dat genetische factoren weliswaar een rol spelen, maar bovenal de rol van de opvoeders bepalend is voor het ontstaan van een volwassen creatieve geest. Hij verwijst daarbij naar het blijvend aanwezig zijn van een zogenaamde illusionaire ruimte bij de volwassene. Een overgangsruiimte die bij de meeste volwassenen verlaten wordt in de totstandkoming van volwassenheid. Het betreft een wereld van doen alsof, speelsheid, dagdromen, nieuwsgierigheid, fantasie en verwondering die door creatieve mensen gemakkelijker betreden kan worden⁷.

De functionaliteit van deze illusionaire ruimte kan overigens verschillen; voor sommigen (de constructief creatieve personen) is het een wereld die met plezier en vanuit constructieve intenties betreden wordt. Voor anderen (reactief creatieve personen) is het de wereld waarin men vlucht

⁷ (Denk hierbij aan de metafoer van de babyolifant die door de trainer aan de ketting wordt gelegd en leert dat hij zichzelf niet kan bevrijden. Eenmaal moegestreden wordt de ketting vervangen door een dun touw en zal de olifant, zelfs als deze volwassen is, geen pogingen meer doen om zich los te rukken. Zo vergaat het veel mensen met het benutten van en spelen met creativiteit in hun weg naar volwassenheid.)

als men pijn ervaart of zich ongelukkig voelt. Beide typen kunnen vanuit deze ruimte tot creatieve bijdragen komen, alleen is het tweede type meer psychisch onevenwichtig en weet zijn creatieve potentieel niet makkelijk in te zetten om vraagstukken op te lossen. Men zou kunnen redeneren dat juist het eerste type voor organisaties een toegevoegde waarde heeft.

Een boeiende gedachte, in dit verband, is de mogelijkheid dat beide typen anders reageren op omgevingsvariabelen en werkklimaat. Zo zou het ervaren van een (te) hoge werkdruk door reactief creatieve personen aanleiding kunnen zijn om de veilige illusionaire wereld te betreden. Primair als een vlucht voor de onaangename werkelijkheid, maar met als gevolg dat van daaruit creatieve oplossingen worden bedacht. Dit terwijl de constructief creatieve medemens eerst de werkdruk cognitief als probleem moet definiëren alvorens hij zal proberen zijn creativiteit er op los te laten. Het verminderen van werkdruk door de manager zal dus verschillende effecten op de creatieve output van medewerkers hebben, naar gelang hun creatieve constitutie.

Als het gaat om de verdeling van creatief potentieel wordt een andere invalshoek vertegenwoordigd door Povel. Hij gaat uit van de veronderstelling dat iedereen creatief kan zijn (Povel, 1993, pag. 25) en sluit hiermee aan bij De Bono (1967) en Conner (1998). De volgende attitudes en gedragingen zijn volgens hem voorwaarden voor creatief gedrag: nieuwsgierigheid, onafhankelijkheid, ontvankelijkheid, openheid, flexibiliteit, speelsheid, gedrevenheid, zelfvertrouwen, bereidheid risico's te nemen en grote tolerantie voor onzekerheid, wanorde en frustraties (p.26). Hij pleit ervoor dat managers het beheersmatig denken loslaten omdat ze daarmee creativiteit blokkeren (p. 117). Dus ook hier speelt het klassieke probleem van de manager die *in control* wil zijn. Medewerkers moeten ruimte ervaren om met creatieve oplossingen te komen. Hij is van mening dat creativiteit niet kan floreren in een spanningsveld, waarbij de vraag rijst of dat voor elk individu opgaat. Immers, afhankelijk van hoe dit spanningsveld ervaren wordt, is het aannemelijk dat bepaalde individuen of persoonlijkheidstypen juist tot creatieve bijdragen of ideeën komen wanneer ze zich onder druk gezet, bedreigd of onveilig voelen en dientengevolge de veiligheid van de zogenoemde illusionaire ruimte opzoeken en benutten.

Bepaalde persoonskenmerken leiden pas tot creatief gedrag in de juiste omgeving. Open staan voor anderen of een onderzoekende houding hebben, zijn eigenschappen die gevoed moeten worden willen ze renderen. De omgeving moet open staan voor creatieve inbreng ofwel er moet een gunstig innovatieklimaat bestaan. Deze wordt naar mijn mening getypeerd door een gerichtheid op verandering waarbij de stroom met name *bottom-up* is. Medewerkers voelen zich hierin aangemoedigd tot, verantwoordelijk voor, eigenaar van en betrokken op innovatie. Het heeft in mijn optiek tevens te maken met risico's nemen, tegendraads durven zijn, een *sense of urgency* ervaren, onderscheidend willen zijn, hoofd- en bijzaken kunnen onderscheiden en tegelijk kunnen beheersen. De voorwaarden voor dit alles moeten gecreëerd worden door het management. De juiste dosering is echter moeilijk aan te geven en verwijst misschien wel naar 'de hand van de meester' bij het hanteren van het recept.

Een andere wijze van aanmoedigen zou kunnen liggen in de methodiek van *empowerment* van medewerkers. Hierbij werpt de manager zich zelf niet naar voren als het orakel of de oplosser van problemen maar creëert hij juist een cultuur waarin medewerkers weet hebben van hun eigen verantwoordelijkheden en vertrouwen in hun eigen competenties.

Interessant met betrekking tot hoe we aankijken tegen creatieve mensen op de werkvloer is de analogie met de perceptie van kunstenaars in de maatschappij. Hier worden creatieve personen zoals kunstenaars vaak aangemerkt als excentriek niet alleen in de betekenis van 'opvallend' maar ook in de zin van 'er buiten staan'. De toegevoegde waarde van vele excentrieke, creatieve geesten is dat ze ons de werkelijkheid op een andere wijze voorspiegelen dan dat we deze tot noch toe hadden onderkend. Ze dragen hiermee bij aan maatschappelijke discussies, nieuwe betekenisgeving, intellectuele verdieping en nieuwe politiek maatschappelijke verhoudingen.

Het lijkt inherent aan hun creativiteit te zijn dat ze geen deel uitmaken van de bestaande hoofdstromen, zich niet lijken te conformeren aan hetgeen de norm lijkt te zijn. Deze positie is noodzakelijk niet alleen om tot vernieuwing of creativiteit te komen maar ook om bij te kunnen dragen aan maatschappelijke innovatie. *"The only people who see the whole picture [...] are the ones who step out of the frame."* (Rushdie, 1999, in Steenmeijer, 2005, p.50). Maken we de vergelijking met de positie van de derde, de buitenstaander zoals omschreven door Witvliet (2005, p. 8, 27 - 32) dan zien we dat deze rol een lastige is. Het vraagt veel manoeuvreerkunst van de (relatieve) buitenstaander om zijn toegevoegde waarde te gelde te maken. Maar ook het systeem, de organisatie of de samenleving zal open moeten staan voor de nieuwe betekenisgeving.

Op het niveau van organisatieverandering betekent dit dat we vanuit de bestaande managementverantwoordelijkheid voor het dilemma, zo niet voor de onmogelijke opgave, staan de medewerkers die waardevol kunnen zijn voor creativiteit en innovatie vanuit een excentrieke positie (er niet bij horen) te kunnen behouden door ze te binden en te boeien. Voor de inrichting van de fysieke werkomgeving zou de implicatie kunnen zijn dat degenen die geacht worden creatief te zijn en bij te dragen aan innovatie juist niet teveel 'naar binnen gehaald' moeten worden. Vanuit de gedachte 'afstand schept perspectief' zal de wens om (relatieve) buitenstaander te zijn eerder gekoesterd dan bestreden moeten worden. Mogelijk is dit een offer dat organisaties bereid moeten zijn te brengen; het verlies van sturing op degenen die deze autonomie en buitenpositie nodig hebben om van daaruit bij te dragen aan de organisatiedoelstellingen. Of men kiest in dezen een meer strategische benadering vanuit het adagium dat ruimte bieden en loslaten het middel is en binden het doel.

4.3 Creativiteit en intelligentie

“There are painters who transform the sun to a yellow spot, but there are others who with the help of their art and their intelligence, transform a yellow spot into the sun.” - Pablo Picasso

De eerlijkheid gebiedt te bekennen dat ik, zonder er overigens ooit serieus aandacht aan te hebben besteed, in de veronderstelling verkeerde dat er een zekere samenhang tussen intelligentie en creativiteit zou zijn. Het kwam mij voor dat creatieve mensen over een meer dan gemiddelde intelligentie beschikken, sterker nog, ik veronderstelde hoe intelligenter iemand is, des te beter hij in staat zou moeten zijn tot creatieve ideeën of gedachten. Dat dit niet zonder meer het geval is, werd mij duidelijk aan de hand van onderzoek naar deze samenhang. Ik zal hieronder aandacht besteden aan enkele opmerkelijke bevindingen ten aanzien van dit verband.

Mijn aanname werd in eerste instantie bevestigd door Csikszentmihalyi (1998, pp.70 – 71) wanneer hij stelt dat het moeilijk kan zijn om met een lagere IQ score dan 120 creatief werk te verrichten. Zijn opmerking “Het zal u duidelijk zijn waarom een geringe intelligentie de creativiteit beperkt” (p.71) stelde me echter voor een dilemma. Enerzijds kan ik me voorstellen dat mensen met een minder goed ontwikkelde intelligentie niet tot baanbrekende, wereldschokkende creatieve oplossingen of ideeën zullen komen. Anderzijds is het zo dat creativiteit niet per se in dergelijke kwalificaties gedefinieerd hoeft te worden. Met andere woorden: ook simpele ideeën kunnen creatief zijn. Mensen die met licht verstandelijk gehandicapte cliënten werken, bijvoorbeeld, zullen niet snel geneigd zijn deze groep als niet creatief te bestempelen.⁸ Laten we eens enkele onderzoeksresultaten in deze verkenning betrekken.

Preckel, Holling en Wiese (2006)⁹ komen tot de bevinding dat intelligente mensen niet *per se* creatiever zijn en stellen dat de relatie tussen intelligentie en creativiteit zwak is. De meeste variantie in de samenhang wordt naar hun inzicht verklaard door verwerkingssnelheid van de hersenen. De verklaring die zij hiervoor aandragen komt erop neer dat creativiteit (het vinden van originele en bruikbare oplossingen, p.160) gebaat is bij het vermogen om veel informatie te verwerken en veel mogelijkheden te verzamelen. De snelheid van informatieverwerking door de hersenen speelt dan een cruciale rol.

Hun onderzoek is gebaseerd op de theorie die ook terug te vinden is in het standpunt van Csikszentmihalyi zoals hierboven verwoord, de zogenoemde drempeltheorie (“threshold theory”). Deze komt neer op de volgende veronderstelling: onder een IQ score van 120 is er een graduueel verband tussen intelligentie en creativiteit; hoe hoger de IQ score, hoe creatiever iemand is.

⁸ Ik herinner mij de keer dat ik, jaren geleden, als groepsleider probeerde licht verstandelijk gehandicapte jongeren te leren eten met mes en vork. Voor sommigen was dit zeer moeilijk, vaak omdat ze het van huis uit niet hadden meegekregen. Eén van de jongeren loste het probleem op door mes en vork in één hand te nemen en met de vork de maaltijd te verorberen. Naar zijn zeggen at hij nu met mes en vork.

⁹ Zie ook: Slaght, M., Intelligentie maakt niet creatiever. Online publicatie op <http://pedagogiek.net>

Dit graduele verband is minder sterk bij mensen met een IQ score hoger dan 120. Dit was de nulhypothese voor het onderzoek.

Drie domeinen van creativiteit, te weten: beeldende, verbale en numerieke creativiteit (Bucik & Neubauer, 1996) werden gemeten naast algemene creativiteit. Het meest duidelijke verband tussen creativiteit en intelligentie werd gevonden bij algemene en verbale creativiteit. Indien werd gecontroleerd voor de invloed van de verwerkingssnelheid werden de verbanden nog minder sterk. Ofwel: de verwerkingssnelheid verklaarde een groot deel van de variantie.

Aguirre (2010) komt op basis van een kleinschalig onderzoek bij kinderen tot de bevinding dat er geen correlatie tussen IQ en creativiteit bestaat; “de kinderen met hoge intelligentie en die met een grote mate van creativiteit hoeven niet dezelfde te zijn”.

Al met al wordt de drempeltheorie door onderzoek niet ondersteund; zelfs daar waar een zwakke relatie tussen intelligentie en creativiteit wordt gevonden varieert de sterkte van dit verband niet met de hoogte van de gemeten intelligentie. Ook Ewoldsen (2005, in Aguirre, 2010, p.3) komt tot de bevinding dat noch bij *fluid intelligence* (het vermogen tot abstract redeneren) noch bij *crystallized intelligence* (kennis vergaard door opleiding en culturele ervaringen) de drempeltheorie ondersteund wordt.

Een positieve correlatie tussen intelligentie en creativiteit wordt plausibel als we uitgaan van de restrictie die Csikszentmihalyi aanbrengt met betrekking tot wat onder werkelijke creativiteit mag worden verstaan, namelijk baanbrekende, waardevolle verschuivingen in onze cultuur, waarbij de groten der aarde als exponent worden genoemd, (1998, p. 35). Deze definitie van creativiteit zal logischerwijs eerder leiden tot de conclusie dat intelligentie een noodzakelijke voorwaarde voor creativiteit is. Als deze verenging in de definitie niet wordt toegepast en creativiteit los wordt gezien van de impact die het heeft op de wereld zal creativiteit op alle niveaus van cognitieve vermogens kunnen voorkomen.

Ik veronderstel dat het verband tussen creativiteit en intelligentie beperkt is tot de reikwijdte of impact van het creatieve resultaat. Ofwel zeer slimme mensen kunnen met briljante creatieve oplossingen voor complexe problemen komen en minder slimme mensen met creativiteit op een simpel, basaal niveau, in geval van minder ingewikkelde problematiek. Dat zou eerder pleiten voor een plafond-theorie dan voor een drempel-theorie.

Uit enkele onderzoeken van Batey (Batey, Chamorro & Furnham, 2010 en Batey, Furnham & Saffiullina, 2010) naar de voorspellende waarde van persoonlijkheid en intelligentie voor creativiteit kwamen resultaten naar voren die een verdere verfijning van de samenhang tussen intelligentie en creativiteit aan het licht brengen.

Batey et al. onderzochten de mate waarin *Ideational Behaviour* (IB) of ideeënvorming als indicator van creativiteit is gerelateerd aan de Big Five persoonlijkheidsvariabelen (Five Factor Model; Costa

& McCrae, 1992), *fluid intelligence* (*Gf*) en intelligentie (*IQ*)¹⁰. Ideeënvorming wordt gezien als een universele component van creativiteit (Runco et al., 2000 – 2001) in de zin dat creativiteit op alle niveaus het moment van ideeënvorming kent. Persoonlijkheid kwam uit dit onderzoek naar voren als een betere voorspeller van creativiteit dan intelligentie.

Uit een ander onderzoek (Batey et al., 2010) bleek dat, afhankelijk van hoe creativiteit wordt gemeten, er verbanden zijn met cognitie (intelligentiefactoren) dan wel met persoonlijkheidsvariabelen. Wanneer creativiteit wordt vastgesteld als een vorm van divergent denken (*Divergent Thinking Fluency*) bleek er een samenhang te bestaan met intelligentie (*fluid intelligence*). Hierbij werd de mate van creativiteit gemeten met behulp van een cognitietest. Als creativiteit wordt vastgesteld op basis van creatieve prestaties en een creativiteits-zelfbeoordelvragenlijst blijken cognitieve variabelen niet gerelateerd te zijn. Hier wordt echter de meeste variantie verklaard door persoonlijkheidsvariabelen, in het bijzonder ‘Openheid’ uit de *Big Five*.

Naar aanleiding van deze laatste bevinding kom ik terug op de rollen van de ambachtsman en de kunstenaar in het creatieve proces, zoals ik dat aan de orde stel in § 4.1. Het onderscheid tussen deze rollen en de inbreng van respectievelijk kunde en kunst in het creatieve proces is volgens mij in de kern terug te brengen tot de creatief denker en de creatief doener. Indien creativiteit wordt opgevat als een cognitief proces waarin divergent denken een centrale, typerende rol speelt dan is er een samenhang met intelligentie (*Gf*). Vatten we creativiteit op in termen van een productbenadering, als de vormgeving aan een idee of gedachte, dan is er sprake van een samenhang met persoonlijkheidsvariabelen. Opmerkelijk is dan ook het standpunt van Runco et al. (2000 – 2001, in Batey 2010), als zij opmerken dat de productbenadering voor vaststelling van creativiteit bij kinderen en non-professionals niet geschikt is. Zij stellen zich op het standpunt de benadering vanuit ideeënvorming ook te moeten hanteren bij de creatief doener. Indien we onder de creatief doener het creatieve proces van de kunstenaar verstaan, staat deze opvatting haaks op het gegeven dat het bij de kunstenaar gaat om het moment van omzetten van idee naar product. Daarmee lijkt juist de productbenadering relevanter dan die van de ideeënvorming.

¹⁰ *Fluid Intelligence* (*Gf*) en *crystallized intelligence* (*Gc*), zijn factoren van algemene intelligentie (*G*), oorspronkelijk vastgesteld door Raymond Cattell (1971). *Gf* verwijst naar het logisch denken (oplossen van problemen in nieuwe situaties onafhankelijk van verworven kennis) en betreft zowel het inductief als het deductief redeneren. *Gc* verwijst naar het vermogen om vaardigheden, kennis en ervaring in te zetten bij het oplossen van problemen. Beide zijn aan elkaar gerelateerd in de zin dat *Gc* wordt gezien als het resultaat van opgedane kennis in interactie met logisch denken. De meeste IQ tests proberen beide te meten (o.a. de *Wechsler Adult Intelligence Scale* als respectievelijk performale en verbale intelligentie). De algemene IQ score is gebaseerd op een combinatie van deze beide sub schalen.

4.4 De improviserende persoon

Bij het sturen op en managen van creativiteit bestaat de opvatting dat de omstandigheden (werkklimaat, situationele context) optimaal moeten worden gemaakt om creativiteit te kunnen faciliteren. Vaak gaan daarbij de gedachten uit naar het faciliteren van tijd en ruimte, het verminderen van werkdruk en het niet overvragen van medewerkers. Deze benadering moet echter niet worden uitgelegd als een streven om medewerkers 'in de watten te leggen'. Sommigen zijn in creatieve zin eerder uitgedaagd door beperkende omgevingsfactoren. Ze moeten presteren onder suboptimale omstandigheden en zijn gedwongen om te improviseren. In dergelijke situaties komen bepaalde personen tot meer creatieve prestaties dan wanneer de omstandigheden 'optimaal' zijn. Als we improviseren zien als een vorm van gedrag dat niet alleen vraagt om creativiteit maar ook creativiteit in de hand kan werken, wordt het interessant hierbij stil te staan. Wat houdt improviseren dan precies in en hoe verhoudt deze vorm van gedrag zich tot creativiteit, persoonsvariabelen en de situationele context waarin ze plaatsvindt?

De term improvisatie vindt men vooral binnen de beoefening van de schone kunsten en verwijst naar een vorm van handelen die ter plekke bedacht wordt. In het algemene taalgebruik kent het dezelfde betekenis. Het improvisatievermogen van een individu doet een beroep op zijn creativiteit. Het zijn echter geen uitwisselbare begrippen; een creatief persoon hoeft immers niet per definitie goed te kunnen improviseren. Andersom lijkt er wel een verband te bestaan in de zin dat iemand die goed weet te improviseren wel creatief moet zijn.¹¹

Er zijn verschillende definities terug te vinden van het begrip improvisatie binnen de diverse naslagwerken (zie ook paragraaf 2.4 en 2.5). Uit al deze omschrijvingen destilleer ik het volgende beeld.

Ik vat improviseren op als een vorm van doelgericht handelen waarbij sprake is van suboptimale omstandigheden, zoals een beperking ten aanzien van het voorhanden zijnde materiaal en/of de voorspelbaarheid van hetgeen gaat komen.

Men wordt hierbij teruggeworpen op de vaardigheid om snelle beslissingen te nemen voor wat betreft keuzes die gemaakt worden in elke stap die men neemt om het doel te naderen.

¹¹ Interessant in dit verband is het onderscheid dat Lévi-Strauss (1962, 2009) maakt tussen de mythische knutselaar en de wetenschappelijke ingenieur. Hij onderscheidt twee verschillende wijzen van denken, die samenhangen met de niveaus waarop de menselijke geest de natuur probeert te begrijpen en te veroveren: het mythische niveau werkt met de waarneming en de verbeelding en het wetenschappelijke met structuren en begrippen. Hij ziet beide benaderingen van de wereld niet als verschillende stadia in de ontwikkeling van de menselijke geest, maar wel als twee strategische niveaus van 'kennen'. De betekenis voor improvisatie is met name aanwezig waar hij het volgende stelt: De *bricoleur* is in staat een groot aantal uiteenlopende taken uit te voeren met een beperkte hoeveelheid gereedschap en materiaal, terwijl de ingenieur bij alles wat hij doet afhankelijk is of hij de aangepaste grondstoffen en de instrumenten kan krijgen. Het instrumentarium van de *bricoleur* is het toevallige resultaat van alle kansen die hij heeft gehad om zijn voorraad te vernieuwen of te vergroten of met overblijfselen van vroegere constructies en destructies op peil te houden. De knutselaar verzamelt en bewaart dingen volgens het principe "dat het altijd wel ergens voor te gebruiken is".

Ervaringen uit het verleden, opgedane kennis en beheersing van het aanwezige 'instrumentarium' spelen daarbij een belangrijke rol.

Ik acht het waarschijnlijk dat velen deze definitie lezen als een redelijk accurate beschrijving van hun dagelijks werk, al dan niet intentioneel of vrijwillig.

Gedrag van mensen in organisaties vraagt vaak om een zeker vermogen tot improviseren. Soms is het een onlosmakelijk onderdeel van een beroep, andere keren gaat het om onverwachte en onvoorziene veranderingen in de omstandigheden waarbinnen het werk moet worden uitgevoerd. De noodzaak tot improviseren leidt soms tot nieuwe inzichten die minder snel zouden zijn bedacht binnen een continuüm van routinematig handelen.

Ik denk hierbij aan mijn ervaringen als projectmanager bij een cardio thoracale afdeling van een ziekenhuis. Onderdeel van mijn opdracht was het bijwonen van hart en long operaties. Ik was daarbij getroffen door het appel dat wordt gedaan op het improviserend vermogen van deze chirurgen. Het gaat hier om ingrepen die een hoge mate van complexiteit kennen. Ondanks het hoogstaande niveau van materiedeskundigheid en een grote mate van routine, komen deze specialisten bijna zonder uitzondering voor situaties te staan waarin improvisatievermogen van doorslaggevende betekenis is.

Improviseren kan ook een doel op zich worden, omdat men zich voorneemt te willen afwijken van de gebaande paden en wegen zoekt om tot nieuwe inzichten of ideeën te komen. Dit kan een bewuste strategie zijn binnen innovatietrajecten. Maar ook vindt men deze manier van handelen binnen het projectmatig werken.

Persoonsvariabelen die ik ervaren heb als belangrijk bij het improviseren zijn: zelfvertrouwen, stressbestendigheid, analytisch vermogen, snel kunnen denken, een ideaal hebben, in het moment kunnen zijn, positief en energiek samenwerken, open staan voor veranderingen, fouten durven maken, grenzen kunnen en willen verleggen en flexibel kunnen schakelen in gedrag om beter aan te kunnen sluiten op anderen (klanten, collega's en omgeving).

Dat improviserend werken ook een zeer aantrekkelijke kant heeft komt wellicht omdat improvisatie je onherroepelijk in het nu plaatst, meer dan het creatieve proces *an sich*. Verkeren in het nu wordt als een bevrijdende mentale toestand beschreven door Tolle (2008) Tijdens het creatieve proces kun je als het ware om het idee heenlopen, enige afstand nemen om erop te reflecteren en daarbij beelden uit het verleden of ideeën over de toekomst te betrekken. Het moment van improvisatie zuigt je volledig naar het hier en nu. Wanneer een dergelijk improviserend handelen langere tijd duurt ervaren mensen dat vaak als een flow (Csikszentmihalyi, 1990), een mentale toestand waarbij de persoon volledig opgaat in zijn activiteiten. Dat deze beleving niet alleen voorkomt tijdens de beoefening van de schone kunsten verwoordt Koa (1996, p. 46) als hij stelt: "Het wezen van het jammen is de improvisatie. Wanneer we een fantastisch gesprek hebben, zijn we aan het jammen"..... "Dat geldt eveneens voor de

weg die een geïnspireerd product ontwikkelingsteam kan afleggen, wanneer het iets nieuws bedenkt dat de klant zal aanspreken. Wanneer een bedrijf de smalle weg tussen analytische ernst en geïnspireerde passie bewandelt, wanneer het de bladmuziek vergeet en nieuwe horizons gaat verkennen, dan gaat het bedrijf jammen.”

Het thema van combineren van paradoxen zoals we dat bij andere auteurs ook tegenkomen (Kets de Vries (1996), Trompenaars (2007), Csikszentmihalyi (1998, 1999)) plaatst Kao in de context van improvisatie. Hij noemt deze paradoxen ‘vitale menselijke spanningen’ (o.a. het gevestigde versus het nieuwe, discipline versus vrijheid, macht versus verlangen, expertise tegenover naïviteit, 1996, p. 46) en stelt dat juist improvisatie wordt gekenmerkt doordat zij niet probeert deze spanningen op te lossen maar ermee wil ‘werken’ en wil ‘spelen’. Hiermee geeft hij volgens mij aan dat bij improvisatie veel meer het proces centraal staat dan het product (vergelijkbaar met de *bricoleur* van Lévi-Strauss, 1962/2009). Deze zienswijze verklaart voor mij ook voor een belangrijk deel waarom ‘improviseren’ binnen bepaalde omgevingen met enig *dedain* wordt beschouwd. Alsof het eerder een diskwalificatie betreft - “Hij moet wel improviseren, want hij weet niet wat hij moet doen.” - dan een aanduiding van een specifiek vermogen en bijzondere vaardigheid waarmee iemand zich weet te onderscheiden - “Hij is in staat te improviseren!”. Overeenkomstig de beschrijving van Huizinga (1952) van het fenomeen spel en de belangrijke rol die de (acceptatie van) regels daarbij speelt benoemt Kao het belang van kaders waarbinnen het vrije spel zich afspeelt. In een organisatiecultuur waar het spelelement (Huizinga, 1952) onvoldoende erkenning of ruimte krijgt of waar de kaders (protocollen en procedures) te bepalend zijn, waar het proces denken ondergeschikt is aan het product denken, zal naar mijn inschatting improvisatie onvoldoende erkend en benut worden als waardevol instrumentarium. Voor zover innovatie gebaat is bij het improviserend vermogen van een organisatie, zal deze eerst kritisch moeten kijken naar de knellende en beperkende voorschriften, aannames en opvattingen die improvisatie bemoeilijken als die welke er bestaan ten aanzien van improvisatie *an sich*.

Daarnaast is improvisatie onlosmakelijk verbonden met het fenomeen van creatieve vernietiging. Het improviserend spel is gericht op het vermijden van de platgetreden paden en bekende oplossingen, het zoekt een voortdurende ontwikkeling van harmonieën, spel en tegenspel, uitdagingen en niet voor de hand liggende wendingen. Organisaties die teveel gericht zijn op het perfectioneren van het bestaande en vrees hebben om het oude door het nieuwe te vervangen zullen weinig ruimte geven aan de improviserende mogelijkheden van haar medewerkers. Nieuwe muziek, in termen van uit de organisatie voortkomende innovaties, zal dan niet snel ontstaan. Dit laatste nog los gezien van het dreigende verlies aan geïnspireerde medewerkers die hun speelruimte beknot zien en het hieraan gekoppelde natuurlijk selectieproces dat leidt tot een te eenzijdig samengestelde medewerkerspopulatie. Een organisatie vol bladmuziekspelers krijgt het lastig in het nastreven van een innovatiedoelstelling.

4.5 Het schaap met vijf poten?

"Logica brengt ons van A naar B. Verbeelding brengt ons overal." - Einstein

Zoals eerder gesteld gaat aan creativiteit altijd een vraagstuk of een probleem vooraf. Nu is het ene probleem het andere niet, waarmee ik probeer te zeggen dat er onderscheid gemaakt kan worden in zwaarte of grootte van problemen. Sommige problemen hebben een vrijwillig karakter, in de zin dat de probleemeigenaar ze over zichzelf afgeroepen heeft zoals, bijvoorbeeld, de promovendus die zich voorgenomen heeft een proefschrift te schrijven of de kunstschilder die een nieuw schilderij wil maken. Andere problemen worden van buitenaf aan ons aangediend, zijn inherent aan het beroep dat men uitoefent of horen simpelweg bij het bestaan. Welke aard het probleem ook heeft, het oplossen ervan doet een beroep op onze kennis en kunde en/of op onze creativiteit. Met name problemen waarvoor expertise en ervaring onvoldoende toereikend zijn om tot een oplossing te komen doen een appel op creativiteit. Problemen, uitdagingen en complexe vraagstukken vormen een onderdeel van onze (werk)omgeving. In het bijzonder geldt dit voor *wicked problems*, ook wel 'wilde problemen' genoemd. Deze worden gekenmerkt door het feit dat ze, vanwege het kenmerk van zogenoemde *organized complexity*, niet oplosbaar zijn. Simpel gesteld komt het er op neer dat, indien men binnen één deelprobleem een oplossing heeft gevonden, er daardoor elders een nieuw of nog groter probleem ontstaat. Men spreekt in dit verband ook wel eens over het 'waterbed fenomeen'; drukken op een bobbel veroorzaakt elders een nieuwe uitstulping. Deze onderlinge verbondenheid of interconnectiviteit van deelproblemen doet een navenant complex beroep op de persoon in termen van probleemoplossende competenties.

In de onderhavige paragraaf wil ik volstaan met de verwachting dat door de toenemende complexiteit van onze samenleving het aantal *wicked problems* in de toekomst groter zal worden. Dit zal een steeds sterker beroep doen op het creatieve vermogen van managers, bestuurders en medewerkers binnen het bedrijfsleven, het publieke domein en binnen het openbaar bestuur.

Naarmate problemen ingewikkelder worden en een steeds groter appel op onze creatieve vermogens doen, komen de begrenzings daarvan ook steeds meer in beeld. Sommige vraagstukken vereisen de inzet en betrokkenheid van meerdere personen met elk hun eigen expertise en persoonlijkheidskenmerken, omdat het schaap met de vijf poten nu eenmaal niet bestaat. Ook pleit het voor meervoudig leiderschap. Daarnaast zullen individuen zich moeten blijven toeleggen op ontwikkeling van competenties (zoals bijvoorbeeld: materiedeskundigheid, professionele vaardigheden, samenwerkings- en communicatieve vaardigheden) om voldoende toegerust te zijn het hoofd te bieden aan steeds complexere uitdagingen vanuit samenleving en organisaties. We zullen steeds beter moeten worden in improviseren, samenspelen, vasthouden en flexibel zijn.

Improvisatievermogen is te ontwikkelen door het te trainen, er veelvuldig mee te oefenen. We zullen hiervoor spelregels moeten afspreken die de functie hebben dat de medespelers in hun

gedrag bekrachtigd worden, aangemoedigd en uitgedaagd om telkens weer hun bijdrage te leveren. Het animo voor participatie mag niet afhankelijk zijn van winst of tussentijdse successen, deelname aan dit spel moet op zich al belonend zijn. Het opzoeken van het spel-element (de samenwerking zoeken, nieuwe invalshoeken inbrengen, experimenteren met werkvormen en uitwerking van deeloplossingen, anticiperen op fouten of missers door ze op voorhand te definiëren als interessante bijdragen) in de benadering van complexe vraagstukken legt de nadruk op het proces en brengt de probleemeigenaren af van het dwangmatig zoeken naar een oplossing. Misschien is bij een dergelijke complexe problematiek het Confuciaanse spreekwoord inzake de zoektocht naar geluk, van toepassing. Dit zou, vrij vertaald neerkomen op: “De oplossing bestaat niet, de weg ernaar toe is de oplossing”. Dit vraagt eveneens dat men de verwachting loslaat dat een ultieme oplossing gevonden wordt, doet men dit niet, dan ligt frustratie immers op de loer. Ook toewijding en volhardendheid zijn onmisbare kenmerken van de persoon als we verwachten dat men op deze weg wil blijven. De verbeelding krijgt hier een dynamisch karakter; het gaat niet meer om het nastreven van een heldere voorstelling van een ideale situatie maar veeleer om het spelen met een pallet aan min of meer ideale deeloplossingen die, vanwege hun onderlinge verbondenheid, telkens weer een andere invulling kunnen krijgen. Dit betekent dat het imaginaire vermogen van de persoon flexibiliteit moet toestaan en zich niet moet fixeren op een eenduidig geformuleerd einddoel.

4.6 Samenvattend

Uit het bovenstaande blijkt dat er op verschillende manieren verbanden kunnen worden gelegd tussen persoonlijkheidsvariabelen en creativiteit. Bepaalde variabelen worden als voorwaardelijk voor creatief gedrag zien, andere eerder als samenhangend met creativiteit. Effectieve voorspellers van creatief gedrag vinden we niet terug binnen de bestaande theorievorming, daarvoor is mogelijk de complexiteit rondom het ontstaan van creativiteit te groot. Er zijn wel indicatoren die wijzen in de richting van een vergrote kans op creativiteit, garanties hierop geven ze echter niet. Ook intelligentie en improvisatievermogen bezitten deze voorspellende waarde in absolute zin niet. Het feit dat persoonlijkheid is opgebouwd uit vele, onderling op elkaar inwerkende variabelen, maakt de diversiteit tussen persoonlijkheidsprofielen wellicht even groot als het aantal verschillende gezichten dat typerend is voor de menselijke soort. Nemen we hierbij in beschouwing het feit dat omgevingsfactoren op hun beurt weer een dynamisch samenspel met persoonlijkheidsvariabelen opleveren, omdat ze een appèl doen op iemands vermogen om te handelen, dan leidt dat tot de vrees voor een amorf en diffuus beeld ten aanzien van hoe te sturen op creativiteit.

In het volgende hoofdstuk probeer ik het fenomeen creativiteit terug te brengen tot menselijk gedrag (sec) om vervolgens te bezien op welke wijze een prescriptief – en descriptief model uit de behavioristische gedragswetenschappen ons verder kan helpen in het vinden van inzichten in hoe creativiteit te bevorderen.

5.1 Behavioristisch perspectief

Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt dat in de afgelopen decennia diverse pogingen zijn gedaan om het verband tussen omgevingsvariabelen (werkklimaat) en creativiteit in kaart te brengen. In de literatuur zijn vele onderzoeken te vinden naar de rol en functie van omgevingsvariabelen op creativiteit. Ook de invloed van kenmerken van de organisatiecultuur op creativiteit is onderzocht. Bekend zijn, op basis van onderzoek, enkele omgevingsfactoren die een rol spelen in de beïnvloeding van creativiteit en het creatieve proces.¹

Daarnaast is de relatie tussen persoonseigenschappen en creativiteit vanuit meerdere disciplines onderzocht en beschreven. In het voorgaande hoofdstuk ben ik ingegaan op met name de psychologische en niet op de sociologische of antropologische aspecten daarvan. Persoonlijkheidskenmerken, intelligentie en voorkeurswerkstijlen worden gerelateerd aan creativiteit om meer zicht te krijgen op hoe het creatieve proces samenhangt met persoonsgebonden eigenschappen. Weliswaar krijgen we mondjesmaat steeds meer inzicht in hoe creativiteit samenhangt met de persoon, die samenhang is echter dermate complex dat het ons voor vragen blijft stellen. Al met al blijft het een lastige opgave voor managers om gericht te kunnen sturen op (een vergroting van) creatieve output via de weg van persoonsbeïnvloeding of via contextmanipulatie.

Deze zoektocht van wetenschappers, managers en bestuurders komt er op neer dat men geïnteresseerd is in hoe creativiteit samenhangt met zowel de persoon als met omgevingsvariabelen (Amabile et al., 1996, Amabile, 2002, Baer, 2010, Batey et al., 2010). Het gaat hierbij meestal om separate onderzoeksdomijnen. Men wil, bijvoorbeeld, weten of mensen met een sterke inter-persoonlijke sensitiviteit, gemiddeld meer of minder creatief zijn dan anderen. Onderzoek hiernaar leidt tot een opzet waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende niveaus van sensitiviteit en deze gerelateerd worden aan creatieve output. Interesse in de samenhang tussen omgevingsvariabelen en creativiteit zien we, bijvoorbeeld, terug in onderzoek waar de variabele 'werkdruk' wordt gemanipuleerd om te zien welk effect dat heeft op de creatieve output. De echt boeiende vraag is mijns inziens de samenhang tussen beide variabelen op creativiteit, met andere woorden: als we in dit voorbeeld de werkdruk opvoeren, komen dan juist de sensitieve medewerkers tot meer creatieve output of geldt dit voor de minder sensitieve?

¹ Er zijn recente voorbeelden van dissertaties met betrekking tot dit onderwerp die de relatie tussen creativiteit en een omgevingsfactor hebben onderzocht zoals de factor 'stilte', waarbij naar voren kwam dat korte periodes van stilte tijdens een creatief groepsproces een grotere bijdrage leveren aan de output dan wanneer er geen stiltes worden ingelast en de discussie zonder pauzes wordt gevoerd (De Vet, 2007). Een ander voorbeeld is het onderzoek van Beefink (2008) waaruit blijkt dat mensen in creatieve beroepen baat hebben bij het goed plannen van hun bezigheden, of wel: een strak ingedeelde tijdsplanning draagt bij aan creativiteit.

Feitelijk hebben we bij deze vraagstelling te maken met wat binnen de behavioristische gedragswetenschappen onderkend wordt als antecedente gedragsbeïnvloedende factoren. Hiermee worden bedoeld de variabelen die onderdeel zijn van de omgeving waarin het gedrag plaatsvindt, zich voordoen alvorens het betreffende gedrag aan de orde is, inclusief de 'weging' van deze variabelen door de persoon (het organisme). Het principe van klassieke conditionering richt zich op de (geleerde) samenhang tussen gedrag en hetgeen voorafgaat aan dat gedrag, inclusief de wijze waarop deze voorafgaande factoren worden gepercipieerd en beleefd door de persoon. Vaak wordt dit aangeduid met het *black box* probleem omdat het moeilijk inzichtelijk te maken is wat er in de mens gebeurt. We zien 'wat er in gaat' en 'wat er uit komt' maar de doorstroom ('*throughput*') blijft onduidelijk. Overigens dienen we naast klassieke conditionering een ander verband van gedragsbeïnvloeding te noemen, namelijk dat van de operante conditionering. Hiermee wordt bedoeld op het proces waarin gedrag wordt bekrachtigd door de consequenties die er op volgen.

Indien we creativiteit terugbrengen tot haar 'essentie' dan spreken we van (scheppend) gedrag. Om meer licht te kunnen werpen op creativiteit als fenomeen kan ons dan het nodige worden aangereikt vanuit de gedragswetenschappen, in het bijzonder de behavioristische psychologie (zie o.a. Van Der Graaf, 1980, Hermans et al., 2007).

Vanuit de sociale leertheorie en de gedragstherapie (o.a. Hermans, Eelen & Orlemans, 2007, Bakker-de Pree, 1987) is veel onderzoek gedaan naar de samenhang tussen situationele context en organisme (persoon). Hierbij is één van de fundamentele uitgangspunten dat elk organisme anders kan reageren op een bepaalde situationele context. Indien deze opvatting wordt geëxtrapoleerd naar creativiteitsonderzoek doet zich de vraag voor welke samenhang er bestaat tussen bepaalde persoonlijkheidsprofielen enerzijds en omgevingsvariabelen anderzijds in relatie tot het creatieve proces of het leveren van creatieve output.

In het onderstaande model (ontleend aan leertheoretische en gedragstherapeutische principes) wordt de onderlinge relatie tussen de variabelen omgeving (situatie), persoon (organisme), gedrag en consequenties van gedrag, schematisch weergegeven. :

$$\mathbf{S_d, S_{\Delta} \rightarrow O \rightarrow R_h, R_e, R_c \leftarrow \pm C_{\pm}}$$

Waarbij de symbolen de volgende betekenis hebben

- S_d: alle situationele variabelen die een stimulerend effect hebben op creativiteit
- S_Δ: alle situationele variabelen die een remmend effect hebben op creativiteit
- O: (organisme) alle kenmerken van persoon en persoonlijkheid
- R_h: Handelingscomponent van (creatief) gedrag
- R_e: Emotionele component van (creatief) gedrag
- R_c: Cognitieve component van (creatief) gedrag
- ±C_±: Alle belonende en niet belonende consequenties die een bekrachtigend of niet-bekrachtigend effect hebben op creativiteit

Feitelijk is hier sprake van een cyclisch – of ketenmodel omdat de consequenties volgend op gedrag, weer een nieuwe situatie vormen waarin het individu moet handelen.

De focus bij de beantwoording van deze vraag zou dan moeten liggen op de situationele - of contextvariabelen die een rol spelen bij het induceren van creatief gedrag in relatie tot de persoonsgebonden kenmerken van degene die deze creatieve output levert. Anders geformuleerd kan men zich de vraag stellen voor welke persoonlijkheidsvariabelen bepaalde S-parameters juist een Sd zijn en voor welke zij als een SA fungeren? (Welke werken stimulerend, welke doen dan niet of werken 'remmend')

Uit de leertheorie en, in het verlengde daarvan, de (cognitieve) gedragstherapie weten we dat er voorafgaand aan gedrag altijd sprake is van een samenspel tussen omgevingsvariabelen en persoonskenmerken. Immers; wat voor de één als een stimulerende of uitnodigende omstandigheid geldt, kan voor de ander juist een remmende of demotiverende factor zijn.

Voordat deze dynamiek verder wordt uitgewerkt met betrekking tot creativiteit geef ik, voor een goed begrip, in de volgende paragrafen een toelichting op een aantal kernbegrippen binnen deze theorievorming.

5.2 Situationele factoren

Gedrag kan nooit worden gezien buiten de omgeving waarin het plaatsvindt.

Omgevingsvariabelen zijn echter uitermate divers en vormen tezamen een complex stelsel van onderling op elkaar inwerkende factoren. Het in kaart brengen van omgevingsvariabelen zal niet lukken wanneer we trachten een complete opsomming te realiseren. Het is hierom dat bij het inventariseren van omgevingsvariabelen meestal gesproken wordt over bepaalde 'gebieden' of clusters van variabelen. Gaspersz (2006) levert een handzaam overzicht van situationele factoren die een rol spelen bij de bevordering van creativiteit in een organisatie. Hij onderscheidt daarbij de gebieden *leiderschap, diversiteit, kennisdeling en kruisbestuiving, tijd voor creativiteit, uitdagende doelen, tolerantie voor mislukking en ruimte voor intern ondernemerschap* (Gaspersz 2006, p.32).

Hij werkt deze gebieden verder uit naar concrete voorwaarden voor creativiteit. De specifieke effecten van bepaalde klimaatvariabelen op individueel verschillende persoonlijkheidskenmerken worden niet expliciet meegenomen. Uiteraard is de daadwerkelijke relevantie van een remmende of stimulerende variabele gelegen in de perceptie ervan. Mensen kunnen immers verschillen in de betekenis die ze aan een bepaalde variabele toekennen. Dit neemt echter niet weg dat het overzicht een fraaie opsomming van klimaatvariabelen levert die, afhankelijk van hoe het individu ze weegt, hun uitwerking op creativiteit zullen hebben.

In hun onderzoek uit 2008 stellen Ten Hoopen en Janssen Groesbeek onder meer een tweetal open vragen aan de respondenten met betrekking tot de beleving van remmende en

stimulerende factoren ("Wat stimuleert uw creativiteit het best?" en "Wat is uw grootste rem op creativiteit?"). Van beide antwoordgroepen stelden de auteurs een top tien samen. Hierbij is de subjectieve beleving, zoals deze in de verwoording van de genoemde factoren terugkomt, opmerkelijk. ("een uitdaging van complexe vraagstukken", "goede werksfeer en omgeving", "met een goed team dan wel collega's samenwerken" en "te weinig tijd hebben", "negativisme", "angst" en "management").

Met dit laatste hebben managers in de praktijk veelvuldig te maken; het creëren van bepaalde omstandigheden heeft op de ene groep medewerkers een stimulerend effect, terwijl anderen dezelfde omstandigheden als remmend ervaren. Dit geldt evenzeer voor het gedrag van de leidinggevende in die zin dat zijn of haar handelen door de ene groep medewerkers juist gewaardeerd wordt en door anderen niet of in mindere mate. Binnen het leertheoretisch model zoals hierboven (paragraaf 5.1) beschreven wordt dit onderkend door onderscheid te maken tussen zogenoemde Sd - en SΔ situaties. Sd situaties zijn die omstandigheden die faciliterend werken op het gedrag dat als wenselijk wordt beschouwd. Indien creatief gedrag het wenselijke gedrag is, dan zijn alle omstandigheden die dit gedrag bevorderen of makkelijker maken onderdeel van Sd. In het geval van SΔ spreken we over het tegenovergestelde, te weten: alle omstandigheden die het gewenste gedrag juist belemmeren of moeilijker maken. Het spreekt voor zich dat leidinggevendens voortdurend gericht zijn op het creëren van Sd's. Echter, niet voor iedereen is een Sd situatie hetzelfde. Hetgeen voor de één faciliterend werkt (bijvoorbeeld samenwerken in een team bij het oplossen van een probleem) kan voor de ander juist een remmend effect hebben, omdat deze liever alleen of in een tweetal aan de oplossing werkt. Dit vergt het maken van een gedegen analyse van omstandigheden die door een zo groot mogelijke groep als Sd worden ervaren, alvorens men de situationele variabelen gaat beïnvloeden.

Zo is bij zeer complexe problemen (*wicked problems*) een diverse samenstelling van de bestuurstaafel bevorderlijk voor het creatieve proces (naast beslissers en materiedeskundigen ook creatieve denkers en moderators inbrengen in het proces van opinievorming welke laatsten de besluitvorming en de spelelementen in het proces optimaliseren). In het licht van het voorgaande is het dan essentieel te inventariseren en te monitoren in hoeverre men deze uitbreiding als wenselijk of stimulerend ervaart.

Hetzelfde geldt voor de aanbeveling om diversiteit in werkvormen te implementeren, zoals het loskomen van de klassieke, statische, zittende opstelling rond de bestuurstaafel (het adagium hier is dat het organiseren van fysieke beweging het denken stimuleert). Voor de ene bestuurder werkt dit wel, voor de ander niet of averechts. Een laatste situationele variabele die ik wil noemen is het spel-element in het creatieve proces dat onder andere gekenmerkt wordt door het vermogen om rekening te houden met de belangen van de medespelers, ten faveure van de creatieve output. Hiermee doel ik onder meer op het tactisch vermogen onderscheid te maken tussen persoon en inhoud of het ondergeschikt maken van persoonlijke belangen aan de voortgang van het proces.

5.3 Persoon

Elk individu kan in een gegeven omstandigheid anders reageren dan een ander persoon. Een complexiteit aan persoonsvariabelen, zowel genetisch bepaald als door opvoeding en leven geleerd, maakt het individu uniek. Een opsomming van variabelen en parameters zou al een onmogelijke opgave zijn. Op basis van ontwikkelingen binnen de gedragswetenschappen in de afgelopen eeuwen zijn we echter steeds beter in staat geworden om tot typeringen en profielen te komen die werkbaar zijn. In die zin dat ze ons in staat stellen om op een herkenbare, inzichtelijke, plausibele en functionele manier onderscheid te maken tussen gedragskenmerken die, bij elkaar geplaatst en met elkaar in verband gebracht, leiden tot een hanteerbaar onderscheid tussen mensen.

Er zijn vele persoonlijkheidsvragenlijsten en testen ontwikkeld die ons hierbij behulpzaam zijn. In grote lijnen bestaat er consensus over een vijftal specifieke persoonskenmerken die min of meer universeel zijn. Deze *Big Five* zijn in het vorige hoofdstuk uitgewerkt in relatie tot creativiteit. Het aantonen van een helder verband tussen persoonlijkheidsvariabelen en creativiteit is echter complex.

5.4 Creativiteit en het Drie Factoren model

Het model in § 5.1 onderscheidt drie vormen van gedrag, te weten: de handelings-component (datgene wat men doet en zegt), de emotionele of belevingscomponent (datgene wat men voelt of beleeft) en de cognitieve component (datgene wat men denkt). Men spreekt van congruent gedrag indien deze drie vormen op een consistente wijze met elkaar samenhangen (hetgeen men doet is in overeenstemming met wat men voelt en denkt). Het onderscheid tussen deze drie vormen van gedrag is voor velen in eerste instantie onwennig, met name omdat emotie vaak niet als gedrag wordt gezien. Ik werk hieronder het onderscheid uit aan de hand van creatief gedrag om te zien wat het model ons oplevert als we proberen betekenis te geven aan congruentie in creatief gedrag.

Bij creatief gedrag kan men zich bij de handelingscomponent eenvoudig een uiting van creativiteit voorstellen in hoe een persoon 'doet', bijvoorbeeld een lied componeren of een vraag stellen die nog niemand eerder heeft gesteld. Bij creatief cognitief gedrag kan men denken aan het hebben van een goed idee of een vernieuwend inzicht. Afhankelijk van de functie van deze creatieve uiting of gedachte, kunnen daar verschillende emotionele factoren bij horen. Bijvoorbeeld een gevoel van opluchting omdat een knellend probleem is opgelost, een gevoel van trots omdat men zijn eigen verwachtingen overtrof of blijdschap over de gevonden oplossing van een probleem. Een emotie die goed kan samengaan met creatief gedrag is die van de beleving van uniciteit. De basale behoefte van de mens om gezien en erkend te worden als een uniek individu wordt tegemoet gekomen in de ervaring dat men iets gedaan of bedacht heeft dat niemand anders eerder heeft gedaan. Daarmee is de uitkomst van het creatieve proces niet alleen uniek, maar ook de schepper van dat product in het opzicht dat hij iets unieks heeft voortgebracht. Nu moet

echter worden aangetekend dat deze behoefte aan uniciteit een voornamelijk West-Europees fenomeen is dat in culturen waarin het 'ik' centraal staat een grote betekenis heeft. In zogenoemde 'wij-culturen' zijn het de belangen van de groep die prevaleren, en is dit streven naar uniciteit beduidend minder aan de orde. Mogelijk wordt binnen de niet-westerse wereld als universele emotie bij creativiteit vreugde ervaren over het feit dat men iets in het belang van de groep heeft toegevoegd.

Een groot deel van ons menselijk gedrag is gebaseerd op, vaak onbewuste, kosten – baten analyses. Ofwel: mensen zijn geneigd dat gedrag te vertonen waarvan ze vermoeden of verwachten dat hen dat het meest oplevert of het minst schade berokkent. Gedrag heeft daarmee een functie of in het verleden een functie gehad. Veel gedrag was in het verleden dermate functioneel dat het vaak bekrachtigd werd. Hierdoor kwam er een zeker automatisme op gang ten aanzien van het vertonen van dit gedrag. We spreken dan van geconditioneerd gedrag.²

De functie die gedrag in het verleden heeft gehad kan vervallen zijn, maar desalniettemin blijft men dit gedrag - of patroon van gedragingen - vertonen. In een veranderde context kan daarom gedrag dat in het verleden functioneel was in het heden uiterst disfunctioneel zijn. Dat dit een hardnekkig fenomeen is, blijkt wel uit alle voorbeelden van gedragingen die de persoon meer slecht dan goed doen, maar waarin hij toch volhardt.

Geconditioneerd gedrag vormt in die zin een sterke rem op creativiteit, immers: wanneer oorspronkelijke gedrag gevraagd wordt (creativiteit) maar de persoon min of meer gevangen zit in geautomatiseerde denk-, voel- of handelingspatronen is er weinig kans op vernieuwende bijdragen.

Geconditioneerde gedragspatronen bij managers en medewerkers vormen, zo beschouwd, een grote blokkade voor creativiteit. Ze hangen samen met tunnelvisie, hokjesdenken en bewustzijnsvernaauwing. Deze patronen kunnen dwangmatige of neurotische trekken vertonen en hebben vaak de functie van schijnzekerheid. Het doorbreken hiervan roept de vrees voor destabilisatie en onveiligheid op en zal met name een appèl doen op durf en moed van de betrokken personen.

5.5 Consequenties volgend op gedrag

Consequenties die volgen op creatief gedrag kunnen in hoofdlijnen worden onderscheiden in bekrachtigende en niet-bekrachtigende consequenties. De bekrachtigende of versterkende consequenties hebben een stimulerend effect op het reproduceren van vergelijkbaar gedrag.

² Meer precies spreken we dan van operante conditionering omdat er sprake was van bekrachtiging van gedrag ofwel het herhaaldelijk voorkomen van belonende consequenties volgend op dat gedrag. Hiernaast bestaat zogenoemd antecedent geconditioneerd gedrag; gedrag dat geautomatiseerd is geraakt op basis van een koppeling die wordt gemaakt tussen een bepaalde prikkel en het passende (functionele) gedrag dat daarbij hoorde.

Voor wat betreft bekrachtigende consequenties worden twee typen onderscheiden, te weten de consequenties die 'meer van het wenselijke' betekenen en daarnaast de consequenties die 'minder van het onwenselijke' in zich hebben. Van belonende consequenties is het cruciaal dat deze als zodanig ervaren worden.

Nemen we de niet-belonende consequenties onder de loep dan zien we ook hier twee typen: namelijk 'meer van het onwenselijke' en 'minder van het wenselijke'.

Het lastige bij het bekrachtigen van gewenst gedrag bij medewerkers is dat een bepaalde consequentie niet altijd dezelfde uitwerking heeft op elke medewerker. Nu zijn er, in zekere zin, universele belonende consequenties te onderscheiden zoals een compliment, een glimlach, schouderklopje of een geldelijke beloning. Toch geldt ook voor deze consequenties dat ze zodanig 'gewogen' of beleefd kunnen worden dat ze niet als een bekrachtiger gelden. Het komt er op neer dat men van te voren, min of meer, moet weten of de consequentie die men aanbiedt als een bekrachtiger zal worden aangemerkt en gepercipieerd. (Zeg dus niet tegen een medewerker "Goed dat je deze ideeën hebt ingebracht, je mag ze ook presenteren aan je collega's op de volgende teamdag", als bekend is dat hij daar enorm tegenop zal zien.)

Een tweede moeilijkheid bij het bekrachtigen van creatief gedrag is dat het voor de ontvanger van de bekrachtigende stimulus duidelijk moet zijn welk gedrag nu precies op deze beloning mocht rekenen. Onduidelijkheid hierover kan ertoe leiden dat iemand zich gesterkt voelt in een ander onderdeel van het gedrag dat hij vertoonde waardoor mogelijk juist ongewenst gedrag bekrachtigd wordt. Mede omdat in het creatieve proces een keten van (onderling samenhangende) gedragingen voorkomen vraagt het toepassen van deze beloningsstrategie de nodige zorgvuldigheid. (Met de opmerking "Bedankt voor jouw bijdrage in de laatste brainstormsessie" weet de medewerker niet of zijn ideeën worden bedoeld, zijn voortdurende grappen of de kritische houding ten opzichte van collega's.)

5.6 Rationele Keuze Theorie

De in §5.4 genoemde kosten – baten analyse die geacht wordt ten grondslag te liggen aan menselijk gedrag vindt men op een andere wijze terug binnen de sociale wetenschappen als Rationele Keuze Theorie³, een van oorsprong economische theorie die er van uit gaat dat mensen handelen als 'homines oeconomici'. Hierbij wordt verondersteld dat individuen in alle omstandigheden hun eigen belang maximeren door te kiezen tussen alternatieven waarvan men de verwachte kosten en baten heeft berekend. Fundamenteel in deze visie is dat aan menselijk gedrag altijd een vorm van rationaliteit ten grondslag ligt. Het benadrukt dat het grootste deel van het menselijke handelen rationeel en calculatief van aard is. In het maken van de (onbewuste) afweging welk gedrag men zal vertonen wordt tevens een rol gespeeld door voorkeuren die men

³ Scott, J., Rational Choice Theory in: Browning, G., Halcli, A., & Webster, F., Understanding Contemporary Society: Theories of The Present, Sage Publications, 2000.

heeft (*preferences*) en de beperkingen die er zijn (*constraints*). Beide laatstgenoemden zijn echter niet vaststaand: voorkeuren kunnen veranderen onder invloed van de consequenties die bepaald gedrag heeft. Beperkingen hangen samen met de situatie waarin gedrag vertoond wordt en de toe- of afname van competenties bij de persoon. Met de beïnvloedende rol van consequenties en situationele context is feitelijk de verbinding genoemd die de Rationele Keuze Theorie en de sociale leertheorie met elkaar hebben.

Ik zal hieronder nader ingaan op enkele verbanden tussen creativiteit, rationaliteit, conditionering en reciprociteit. Ik probeer hiermee, door het zoeken naar hun onderlinge samenhang, meer duidelijkheid te krijgen over de mogelijkheden om creativiteit te beïnvloeden.

Interessant is het basale framework van de '*exchange theory*'⁴ en het begrip reciprociteit die door Homans (1961) naar voren werden gebracht en welke worden onderbouwd met aannames uit de behavioristische psychologie. Hij voegde immers het principe van conditionering toe aan de rationele keuze theorie en onderschreef daarmee de aanname dat gedrag eveneens gebaseerd kan zijn op keuzes die men in het verleden heeft gemaakt en welke hebben geleid tot bevredigende resultaten. Het wordt op deze wijze een automatisme om bepaald gedrag te vertonen dat weliswaar is gebaseerd op een kosten – baten analyse, echter niet in de relevante specifieke situatie maar op een analyse die eerder is gemaakt. Hier ligt een overeenkomst met het behavioristisch model waarin menselijk gedrag is gebaseerd op en onderhevig aan de belonende en niet belonende consequenties die erop volgen.

Rationele individuen kiezen het alternatief dat hen naar alle waarschijnlijkheid de meeste bevrediging oplevert. Deze keuzes zijn voor een belangrijk deel geconditioneerd (gebaseerd op eerdere ervaringen) hetgeen overigens ook een pragmatisch aspect heeft want de onderlinge omgang en communicatie zou voortdurend stokken als men over alle reacties in woord en daad moest nadenken. Een groot deel van de menselijke actie is (noodzakelijkerwijs) geconditioneerd. Zoals hierboven opgemerkt kan creativiteit in principe niet geconditioneerd zijn. Dit betekent dat de Rationele Keuze Theorie noch het conditioneringsprincipe vanuit het behaviorisme een bruikbare verklarende of voorspellende methode aanreiken ten aanzien van creatief gedrag.

5.7 Geconditioneerde stimuli

Het herhaaldelijk maken van bepaalde keuzes op basis van een kosten – baten analyse kan leiden tot geconditioneerd gedrag. Creativiteit kan *an sich* niet geconditioneerd zijn omdat het oorspronkelijk is. Wel is het denkbaar dat creativiteit wordt bespoedigd of gestimuleerd door bepaalde omgevingsfactoren die als behulpzaam in het creatieve proces worden gepercipieerd. Dat maakt het mogelijk of aantrekkelijk voor het individu juist deze situationele factoren op te zoeken of te realiseren omdat men zich bewust is van het faciliterende effect. Denk aan schrijvers

⁴ Kort samengevat komt deze '*Social exchange theory*' er op neer dat alle menselijke relaties tot stand komen op basis van een subjectieve kosten – baten analyse en het vergelijken van alternatieven.

die zich afzonderen op altijd hetzelfde kamertje, in dezelfde stoel en met hetzelfde soort potlood willen schrijven om zich in optimale, creativiteit bevorderende omstandigheden te ervaren. Op dit niveau speelt de Rationele Keuze Theorie wel degelijk een rol van betekenis. Ook geldt dit voor het wel of niet uiting geven aan een creatieve gedachte.

Hier is het echter van belang te realiseren dat het individu 'weet' welke situationele factoren (stimuli) hij nodig heeft. Indien derden dit voor hem zouden willen operationaliseren is een gedegen begrip nodig van zijn belangensfeer en bewuste en onbewuste behoeften. Dat dit moeilijk te realiseren valt, maakt meteen inzichtelijk waarom het voor managers lastig is om optimale voorwaarden voor creatief gedrag te regelen, zeker wanneer men een groep of team wil bedienen.

5.8 Reciprociteit als incentive

Een andere betekenis van de Rationele Keuze theorie voor creativiteit kan naar mijn mening liggen in de verwachte uitkomsten van een creatieve bijdrage. Wanneer iemand enige vorm van waardering of beloning als tegenprestatie verwacht (*incentive*) kan hij zich aangespoord voelen om met creatieve bijdragen te komen en om deze reden zich meer uitgenodigd voelen om bij te dragen of zich uitgedaagd voelen contact te maken met zijn creatieve vermogens. Dat dit de bereidheid om in een creatief proces te stappen kan vergroten moge duidelijk zijn. Het is minder waarschijnlijk dat de kwaliteit van het creatieve proces of de kwaliteit van de creatieve bijdrage zelf erdoor beïnvloed wordt.

5.9 De rol van intuïtie

"Geen enkel probleem kan worden opgelost vanuit hetzelfde bewustzijn als waarin het is ontstaan. We moeten leren de wereld opnieuw te aanschouwen." - Albert Einstein

Als creativiteit gezien wordt als (een bijzondere vorm van) menselijk gedrag en ten dele onderhevig is aan de uitgangspunten van de Rationele Keuze Theorie en de principes van de behavioristische psychologie, dan zou de indruk kunnen ontstaan dat creativiteit sterk onder invloed staat van cognitie en ratio. We worden gesterkt in deze opvatting als we bedenken dat aan vele creatieve ideeën intensieve periodes vooraf zijn gegaan van analyseren en logisch redeneren.

We mogen echter het belang van emotie (beleving), het onbewuste⁵ en het associatieve proces niet onderschatten. Veel creatieve oplossingen zijn achteraf niet terug te voeren op een logische redenering of intensief denkwerk. We kennen allemaal het fenomeen van de creatieve *brainwave*,

⁵ De termen 'het onbewuste', 'het onderbewuste' en 'het onderbewustzijn' worden nogal eens door elkaar gebruikt, wat aanleiding geeft tot begripsverwarring. Volgens het Van Dale woordenboek wordt met 'onderbewustzijn' of 'onderbewuste' hetzelfde bedoeld, namelijk een bewustzijnsniveau tussen het onbewuste en het bewuste. Dit komt overeen met wat mensen in het dagelijks spraakgebruik bedoelen als ze van iets 'onbewust' of 'niet bewust' zijn, doordat ze bijvoorbeeld iets doen zonder er bij na te denken. Met 'het onbewuste' bedoelt men psychische 'inhouden' zoals onbewuste of verdrongen gevoelens (bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Onbewuste>).

zij het in meer of mindere mate. Wat is nu de rol van het onderbewuste in het creatieve proces? En welke rol speelt intuïtie in relatie tot het creatieve proces? Is het nu zo dat creativiteit en intuïtie twee verschillende grootheden zijn; dat een schepping tot stand komt op basis van intuïtie of op basis van creativiteit en niet door middel van een onderlinge relatie tussen deze twee? En als die relatie er wel is hoe ziet deze er dan uit?

Michael Polanyi (1967) was ervan overtuigd dat creatieve acties, met name het doen van uitvindingen, doorspekt zijn van sterke persoonlijke gevoelens en overtuigingen. Hij ageerde tegen de opvatting dat wetenschap waarde vrij zou zijn. Hij beargumenteerde dat voorspellingen, voorgevoelens en voorstellingen die onderdeel uitmaken van onderzoek, worden ingegeven door, wat hij noemde, passie. Hij stelde *'we can know more than we can tell'* en introduceerde de term *'tacit knowledge'*. Hij doelde hiermee op conceptuele, zintuiglijke informatie en verbeeldingen die vooraf gaan aan en bijdragen tot een poging om iets te begrijpen (zie ook <http://infed.org/thinkers>).

Polyani was meer gericht op het onderzoeken van het gedrag van de 'kenner' (de connaisseur) en het onderzoekingsproces in plaats van validatie of falsificatie van modellen en theorieën. Het 'weten' alvorens het echt 'met zekerheid te weten' zet ons aan tot en in de richting van het onderzoeken van iets. Ook Kunneman (1986, p.17) neemt in dit opzicht een vergelijkbaar standpunt in wanneer hij stelt "Pas wanneer de werkelijkheid niet langer gereduceerd wordt tot dingen, gebeurtenissen en causaal werkzame krachten, maar ook de normatieve realiteit van communicatieve verhoudingen en de innerlijke werkelijkheid van intenties, emoties en behoeften als eigen ontologische domeinen worden erkend, pas dan kan ook een bredere rationaliteitstheorie geconcipieerd worden, e.v.".

Zowel hetgeen Kunneman benoemt als 'innerlijke werkelijkheid' en Polyani als *tacit knowledge*, roept het beeld op van intuïtie.

Zoals eerder opgemerkt betekent intuïtie 'het kijken naar binnen, het innerlijk schouwen'. Volgens Plotinos (205 – 270 na Chr.) is intuïtie niets meer en niets minder dan het schouwen. Met schouwen bedoelt hij het puur zien of ervaren van het object, dus zonder tussenkomst van het denken. Dit in tegenstelling tot het beschouwen, waarbij de persoon nog een beoordelingslag maakt. Hij is van mening dat het scheppend werk alleen komt door middel van de intuïtie en niet door middel van het redeneren of het denken.

We vinden dit onderscheid in een andere vorm terug bij Assagioli (1975) die ook aangeeft dat wij er vaak niet aan toekomen om de intuïtie te laten plaatsvinden, omdat wij te veel gefixeerd zijn op het denken en gewaarworden. Met andere woorden: het denken blokkeert het creatieve vermogen.

Om enig zicht te krijgen op welke wijze intuïtie kan samenhangen met - of bijdragen aan het creatieve proces, is het interessant te kijken naar de verschillende vormen van intuïtie die men onderscheidt. Deze verschillende types van intuïtie kennen elk een eigen niveau waarop ze zich manifesteren. Sommigen lijken binnen de West-Europese, cognitief georiënteerde wereld van

meer betekenis te zijn voor creativiteit dan andere. Dit neemt niet weg dat binnen bepaalde culturen of levensbeschouwelijke domeinen een creatieve vondst wordt uitgelegd als een 'mystieke ervaring' en wordt toegeschreven aan intuïtie. Er wordt onderscheid gemaakt (bron: www.timotheus.be) tussen:

- *De intuïtieve droom*: Sjamanen en verschillende oude en primitieve culturen meenden dat goden de dromen van mensen bezochten om oplossingen van alledaagse problemen aan te reiken. Ook Jung was ervan overtuigd dat dromen een eigen dynamiek hadden die erin bestond de te beperkende denkbeelden van het bewustzijn te corrigeren. De goden van vroeger waren voor Jung veeleer creatieve bronnen, waarmee mensen via hun onbewuste in verbinding traden en toegang gaven tot een soort van symbolische taal. Het zich bewust zijn van dromen is in die zin belangrijk, omdat het een individu instrumenten kan aanreiken om zijn eigen ontwikkeling beter te begrijpen.
- *De instinctieve intuïtie*: Indien we op een instinctieve manier handelen, manifesteert de intuïtie zich hier in de vorm van irrationele handelingen, die moeilijk te verklaren zijn. Zoals iemand op een bepaalde dag ineens afwijkt van het dagelijkse traject en een andere weg neemt, zonder te weten waarom. Later beseft hij dan op deze route iets gezien te hebben wat hem een briljant idee gaf.
- *De inspirerende intuïtie*: Doet zich voor wanneer we ons door een verlangen, een 'idee-flash' laten leiden en gaat gewoonlijk gepaard met een grote vorm van plezier, omdat we contact maken met een dimensie die vaak onderdrukt geworden is. In sommige gevallen is de intuïtie hier een instrument om een diep verankerd verlangen in ons wakker te maken. Deze vorm kan erg ingrijpend zijn, omdat het hier gaat over veranderingen die de richting van ons leven echt kunnen wijzigen.
- *De scheppende intuïtie*: Deze intuïtie vindt haar oorsprong vaak vanuit een overpeinzing van iets en brengt ons naar een inspiratie die nieuwe inzichten oplevert. Deze vorm kan zich plots aan ons voordoen en we geven ons merendeels geen rekenschap ervan, omdat we ons te zeer concentreren op het vatten van de verkregen informatie. Het komt vaak voor bij uitvinders, artiesten, onderzoekers. Zo beweerde Brahms dat hij muziek componeerde in een semi-trance: zijn bewustzijn werd aan banden gelegd en ideeën deden zich aan hem voor alsof ze verbonden leken met 'God'. Ook de schrijver R.L. Stevenson verklaarde dat zijn geschriften tot stand kwamen dankzij een onzichtbare, ondefinieerbare 'samenwerking'.
- *De sensitieve intuïtie*: Intuïtie kan zich ook ontwikkelen aan de hand van technieken of hulpmiddelen, die gebruikt worden om antwoorden op vragen te ontlokken. Dit inzicht wordt, onder andere, toegepast binnen een therapeutische setting. De intuïtie hier berust op een antwoord vanuit het onderbewuste. Het is echter belangrijk om de verkregen antwoorden te evalueren, want de methode is enigszins beperkt tot negatieve of positieve antwoorden en kan dus geen nuanceringen van het onderbewuste traceren. Onderkend wordt dat het onbewuste zeer beïnvloedbaar is en de manier waarop, bijvoorbeeld, de therapeut vragen stelt, de reacties in een bepaalde richting kan sturen.

- *De door een voorspelling opgewekte intuïtie:* Deze intuïtie komt voor bij mensen die gevoelig zijn voor suggestie en via allerlei varianten op de 'glazen bol' tot inzichten, gedachten en gevoelens komen. Zij differentiëren niet – of onvoldoende – tussen hetgeen uit eigen intuïtie voortkomt en hetgeen wordt geïnsinueerd door de voorspeller
- *De gedissocieerde intuïtie:* Hiervan is sprake bij personen die hun intuïtie toeschrijven aan een externe bron. Hun intuïtie kennen ze toe aan een identiteit die van henzelf gedissocieerd is en daarmee ontkennen ze hun eigen vermogen tot intuïtie.
- *De geïntegreerde intuïtie:* Manifesteert zich wanneer de persoon bewust is van het creatief proces dat hij voortbrengt en waartoe hij toegang heeft. Deze intuïtie verkrijgt men door oefening en praktijkervaring, maar vereist jarenlange ervaring.

Is er nu sprake van een tweedeling in opvattingen ten aanzien van de rol van het intuïtieve bij creativiteit, in de zin dat het ofwel allesbepalend is dan wel dat de ratio en het cognitieve de dienst uitmaken? Of kan er ook sprake zijn van een samenspel, een synthese tussen de werking van het intuïtieve en het cognitieve als het gaat om het creatieve proces?

Dat er een rol is weggelegd voor intuïtie moge helder zijn. Immers, van vele scheppingen of innovatieve gedachten kan de schepper achteraf niet aangeven op basis van welke overwegingen of cognities deze tot stand zijn gekomen. Mogelijk is een raadselachtig samenspel tussen ratio en intuïtie het geval, dan wel is een 'U-bocht' constructie aan de orde waarin de creatieve geest probeert via de ratio de intuïtie zelf, of de toegang daartoe, (verder) te ontwikkelen.

Een dergelijke intermediërende rol van intuïtie in het creatieve proces zou betekenen dat iemand zijn intuïtie aanwendt om informatie in zichzelf aan te boren, en intuïtie benut om richting te geven aan of te laten leiden in het nemen van beslissingen. Vergelijk in dit verband ook Polyani (1967, p. 61). Intuïtie is in die opvatting toegankelijk voor een ieder en wordt niet geassocieerd met magische of spirituele krachten. Ze kan zich evengoed onbewust manifesteren en wordt dan vaak aangeduid met uitdrukkingen als: 'ik had inspiratie, ik had een geweldig, geniaal idee,...'.

In dit verband is het interessant te lezen hoe auteurs als Dijksterhuis (2007) en Damasio (1994) aankijken tegen de rol van het onbewuste in het creatieve proces. Beiden geven, elk op hun eigen wijze, meer betekenis aan het samenspel tussen ratio en intuïtie.

Volgens Dijksterhuis (2007) speelt het onbewuste de hoofdrol bij creativiteit. Hij meent dat het bewustzijn vaak is overschat. In zijn optiek is het bewustzijn beperkt in haar vermogens, is het niet bepalend voor ons handelen en het heeft maar een beperkte verwerkingscapaciteit. Ons onderbewuste heeft daarentegen een veel grotere verwerkings- en opslagcapaciteit en speelt om die reden een belangrijke rol bij het nemen van complexe beslissingen. De autonome rol en het waarnemend vermogen van het onbewuste worden door hem geïllustreerd aan de hand van voorbeelden als een 'gedachteloze autorit' of het cocktailpartyeffect (p.43) waarbij je in het

geroezemoes plotseling je naam oppikt. Maar ook door het feit dat we soms een mening vormen, zonder dat we ons dit realiseren (p.44). Witvliet (2005) spreekt in dit verband van 'primitives': achtergrondassumpties van waaruit expliciet geformuleerde opvattingen naar voren komen die het perspectief bepalen van waaruit een situatie wordt geduid (p. 49 – 50). Relatief eenvoudige beslissingen kunnen we het beste bewust maken omdat het bewust nadenken logische regels kan volgen en daarom precies is. Maar bij meer complexe beslissingen speelt het onbewuste de belangrijkste rol vanwege de grotere verwerkingscapaciteit (Dijksterhuis, p. 130 – 131). Dijksterhuis adviseert ons bewust relevante informatie te verzamelen, onbewust te kiezen en vervolgens bewust na te gaan of er geen addertjes onder het gras zitten. Intensief nadenken in het bewustzijn over de keuze verslechtert in veel gevallen zelfs de kwaliteit van de beslissing! *"No reasoning can ever give us a new, original simple idea."* (Hume, in Dijksterhuis, p. 143) Het onbewuste schrijft, het bewuste herschrijft (p.146 – e.v.). Het onbewuste heeft echter wel enige sturing vanuit het bewuste nodig om het op gang te krijgen en het richting te geven. Bij een eureka-ervaring is het onbewuste hard aan het werk geweest en heeft het uiteindelijk de creatieve gedachte naar het bewuste getransporteerd. Over creativiteit en het onbewuste merkt Dijksterhuis verder op dat wanneer we bewust met andere dingen bezig zijn, ons onbewuste doorgaat met denken over beslissingen en problemen

Dijksterhuis' redenering komt erop neer dat ook het creatieve proces van de ambachtsman of de wetenschapper waarin logisch denken, het opbouwen van grote materiedeskundigheid en het systematisch analyseren en vergelijken van informatie een centrale rol spelen, feitelijk bepaald wordt door het onbewuste. Indien we onderscheid maken tussen het creatieve proces van de kunstenaar en dat van de ambachtsman (de wetenschapper) zien we dat het moment waarop de creatieve vonk plaatsvindt in relatie tot de periode van inspanning, anders is. Kort gezegd (ik kom hier later nog uitgebreid op terug) wordt het creatieve proces van de kunstenaar gekenmerkt door een periode van inspanning die met name na de vonk plaatsheeft, bij de ambachtsman is het andersom en gaat een periode van hard werken (kennis vergaren, logisch redeneren, experimenteren) vooraf aan de creatieve vonk. Uitgaande van dit onderscheid is de rol van het onbewuste zoals Dijksterhuis deze voorstelt daarom aannemelijker bij het creatieve proces van de kunstenaar. Deze differentiatie in het verloop van creatieve processen pleit voor verder onderzoek ten aanzien van de invloed van het onbewuste versus het bewuste.

Als voorbeeld voert Dijksterhuis een opmerking van Einstein ten tonele die in dit verband ooit gezegd zou hebben dat hij oplossingen eerst 'voor zich zag', zonder dat hij ze goed onder woorden kon brengen (p.141). Op de keper beschouwd is daarmee echter niet eenduidig geïllustreerd dat Einsteins creatieve proces onbewust heeft plaatsgevonden, wel dat hij de stap van het 'weten' (zien) naar het communiceren nog niet heeft gemaakt.

Met de stelling dat "kunst (en ook wetenschap)" leunen op inspiratie (p. 142) vervloeien beide vormen van creativiteit bijna tot één en hetzelfde fenomeen. Hiertegenover staan de onderzoeksbevindingen (o.a. Feist, 1998, Batey 2010) waarin de verschillen worden benadrukt

tussen de creativiteit van de kunstenaar en de wetenschapper alsmede de verschillende persoonskenmerken (soorten van intelligentie en persoonlijkheidsfactoren) die hierbij betrokken zijn.

Het belang van het onbewuste bij creativiteit wordt ook bij andere auteurs onderkend. Zo bewees Antonio Damasio (1994) door middel van een aantal experimenten dat ons denken en handelen in sterke mate wordt beïnvloed door gevoelens waarvan wij ons niet bewust zijn. Hij ondersteunde ermee zijn stelling: "Ik voel, dus ik ben". Damasio stelt dat in het onbewuste deel van onze hersenen ervaringen en gevoelens voortdurend worden opgeslagen. Die spelen, zonder dat we het beseffen, een belangrijke rol bij de beoordeling van mensen en situaties en bij de gevoelsmatige beslissingen die we nemen. In zijn visie is het zo dat bij het nemen van moeilijke beslissingen het gevoel en de signalen van ons lichaam die door dit gevoel worden opgeroepen, kunnen helpen om de "knoop door te hakken". Ook Myers (2002) betoogt dat het onbewuste brein gebruik maakt van jarenlang opgeslagen ervaringen en daardoor in staat is heel precieze inschattingen te maken die weten te verbazen. Intuïtie wordt door hem gepositioneerd als een standaardonderdeel van onze breinkracht, een mechanisme om te overleven en niet als een bovennatuurlijke gave. Polyani (1967) verwijst naar dezelfde opvatting als hij stelt "*Intuition is implicit knowledge.*"

Ik ben met bovenstaande auteurs van mening dat het onbewuste een zeer grote rol speelt bij creativiteit. Weliswaar zijn kennis en kunde nodig als voedingsbronnen voor het onbewuste, het laatste stukje van het geboorteprocés van het idee, de ingeving, de 'vonk' kan achteraf vaak niet rationeel worden verklaard. Er moet daarom nog een kracht aanwezig zijn waarvan we ons niet bewust zijn. Cognities, aannames en opvattingen kunnen een remmende werking hebben op de unieke verbindingen die in ons brein tot stand kunnen komen welke we creativiteit noemen. Hiermee ga ik er vanuit dat alle ingrediënten van de creatieve gedachte reeds aanwezig waren; wat er niet is kan niet verbonden worden. De totstandkoming van deze verbindingen is echter vaak een proces waarover we onszelf eerder verbazen dan dat we het kunnen verklaren.

5.10 Creativiteit en de illusie van de vrije wil.

Naast de hierboven genoemde meningen van Dijksterhuis (2007), Damasio (1994), Myers (2002) die de belangrijkste rol bij creativiteit zien weggelegd voor de intuïtie of het onbewuste, en in mindere mate Polyani (1967) die vooral een intermedieënde rol voor intuïtie ziet, treffen we nog een andere zienswijze aan. Ik doel hiermee op een opvatting die we onder meer tegenkomen binnen de beeldende kunsten en die inhoudt dat de verantwoordelijkheid voor de creatie van het 'nieuwe' buiten de persoon zelf wordt gelegd. Bijvoorbeeld de beeldhouwer die meent dat het beeld al verborgen ligt in het brok graniet, de musicus die zichzelf louter ziet als instrumentarium om de melodie die hem 'werd aangereikt' op papier te zetten of de schrijver die meent dat de inkt uit zijn pen vloeit terwijl hij in een soort trance achtige staat verkeert. Niet zelden wordt het

bovennatuurlijke of het goddelijke hierbij betrokken. Het gaat hier, met andere woorden om de opvatting dat alleen de intuïtie verantwoordelijk is voor creativiteit (Plato: "Alle ideeën zijn reeds in de mens aanwezig, ze hoeven hem alleen maar te ontvallen."). Daarnaast hebben we te maken met het gegeven dat de relatie tussen cognitie en creativiteit niet helder te benoemen is. Hiertegenover staan de standpunten die erop neerkomen dat creativiteit moet worden gezien als een voornamelijk cognitief proces waarin mensen hard en lang werken aan het vinden van oplossingen. Ik ben daarom van mening dat de vraag is gerechtvaardigd in hoeverre we onszelf de credits voor een creatieve schepping kunnen toedichten en zo ja, aan welk deel van onszelf dan.

Uit onderzoek vanaf de jaren tachtig en ook uit recentere bevindingen (Sanfey et al., 2003) komt naar voren dat de vrije wil van de mens als zodanig niet lijkt te bestaan. Al onze handelingen en al onze beslissingen worden enkele milliseconden daarvoor al genomen door ons brein (Libet, 1985). In 2008 ontdekten neurowetenschappers (Haynes et al., 2008) op een FMRI scan hersenactiviteit die, reeds tien seconden voordat iemand een beslissing nam, kon voorspellen hoe de beslissing zou uitvallen. Deze wetenschappelijke bevindingen hebben verstrekkende gevolgen voor opvattingen die mensen hebben over eigen verantwoordelijkheid en onschuld. Als de vrije wil een illusie is zijn we immers ook moeilijk verantwoordelijk te houden voor onze daden en kan een dergelijke opvatting leiden tot immoraliteit. De ethische en morele discussies die zich afspelen in het kielzog van dit gedachtegoed laten zich raden.

In het kader van het onderhavige onderzoek is de vraag relevant wat de implicaties van een niet bestaande vrije wil zijn voor creativiteit. Kunnen we nog volhouden dat creatief gedrag of het nemen van een creatieve beslissing iets is dat de persoon uit vrije wil doet? Is improviserend gedrag een *performance* waar het brein volledig de controle over heeft? Wanneer de beslissing om iets wel – of niet te doen, het linksom of rechtsom te doen, feitelijk niet door onszelf maar, even eerder, door onze hersenen is genomen, dan is creativiteit geen door de vrije wil aangestuurd fenomeen maar een gedetermineerd effect van alles wat ons maakt tot wie we zijn (genen, ervaringen, het onbewuste, fysieke constitutie, etc.).

Creativiteit is dan geen vorm van ratio meer. Creativiteit is dan niet meer dan een gedachte of een handeling die gebaseerd is op autonome hersenactiviteit waarbij de illusie aanwezig is dat we dat zelf bedacht hebben.

In het reflecteren op de rol van het intuïtief / onbewust en het rationele / bewuste handelen bij creativiteit is de tijdfactor interessant. Het moment waarop wij menen dat we een beslissing nemen is niet het moment waarop deze genomen wordt. Dit zou er op wijzen dat het moment van de creatieve gedachte of handeling wordt voorafgegaan door een creatieve hersenactiviteit die deze gedachte of handeling mogelijk maakt dan wel aanstuurt. Bij improvisatie is de tijdsdruk vaak groot en dientengevolge de tijdsspanne tussen deze momenten zeer gering. Denk hierbij bijvoorbeeld aan improviserende jazz musici of improviserende acteurs die instant moeten

inspelen op hetgeen hen wordt aangeboden. In het ultieme geval vallen beide momenten samen en stuurt de hersenactiviteit zonder tussenkomst van een cognitie de handeling aan. Indien een opeenvolging van dergelijke momenten aanhoudt zouden we kunnen spreken van flow (Csikszentmihalyi, 1998, 1999).

Welke rol is nu weggelegd voor cognitie als het aankomt op creativiteit? Speelt cognitie überhaupt nog een rol van betekenis in de totstandkoming van een creatieve gedachte of handeling en, zo ja, welke? Bevordert de cognitie de resultante van de creatieve hersenactiviteit door het bijlijpen of polijsten van de creatieve impuls? Maar dan zou ook deze corrigerende of verfijnende gedachte voorafgegaan worden door hersenactiviteit waardoor de inbreng van de cognitie op basis van vrije wil als zodanig niet bestaat.

De vraag doet zich voor of intuïtie ook voorafgegaan wordt door een dergelijke hersenactiviteit of dat intuïtie als begrip juist verwijst naar deze hersenactiviteit. Volgens opvattingen van vooraanstaande wetenschappers (Damasio, 1994, Myers 2002, Polanyi, 1967) vormt intuïtie een standaardonderdeel van onze breinkracht dat voortdurend gevoed wordt door onze ervaringen (zie ook § 5.9). Dit zou erop wijzen dat noch cognitie, noch intuïtie een directe rol spelen in de totstandkoming van creativiteit maar dat het autonome hersenactiviteiten zijn die de creativiteit bepalen en aansturen. In het verlengde van deze zienswijze zou de hypothese geformuleerd kunnen worden dat creativiteit toeneemt naarmate de tijd tussen de creatieve hersenactiviteit en de creatieve gedachte / handeling korter is. Ofwel cognitie en ratio zitten creativiteit in de weg.

Samenvattend kan gesteld worden dat er drie posities zijn met betrekking tot de rol van intuïtie bij creativiteit: a. intuïtie is van weinig tot geen belang voor creativiteit omdat het scheppende de resultante is van cognitieve en rationele processen en inspanningen, b. intuïtie is intermediair tussen ratio en onderbewuste of c. intuïtie is allesbepalend voor het creatieve proces. Dit roept de vraag op welke positie het meest feitelijk is. Ik ben van mening dat deze vraag ons op het verkeerde been zet. In de volgende paragraaf zal ik dit nader toelichten.

5.11 Twee soorten creativiteit.

We hebben geconstateerd dat creativiteit een moeilijk grijpbaar fenomeen is; het is lastig te definiëren en te ontrafelen. Ook valt het niet mee te bedenken hoe men er invloed op kan uitoefenen. Zowel bij de vraag welke rol cognitie, persoonlijkheid, intuïtie, intelligentie of omgeving speelt ten aanzien van creativiteit, gaan we ervan uit dat creativiteit opgevat kan worden als een, weliswaar lastig te conceptualiseren, eenduidig fenomeen. Creativiteit wordt naar mijn mening zonder uitzondering benaderd als een verschijnsel dat men probeert te vangen onder één definitie. Er wordt weliswaar onderscheid gemaakt tussen historische -, persoonlijke-, groeps - of individuele creativiteit. Ik doel hier op de definitie van creativiteit als scheppend moment zoals dat binnen het individu plaatsvindt. Ik ben er echter steeds meer van overtuigd geraakt dat ons dit niet verder helpt in de zoektocht naar het ontstaan ervan of hoe creativiteit

in zijn werk gaat. Ik pleit ervoor om onderscheid te maken tussen twee wezenlijk verschillende vormen van creativiteit. Twee vormen van creativiteit die beide leiden tot nieuwe inzichten, ideeën en toepassingen maar ontstaan binnen verschillende processen. Beide kunnen binnen een persoon plaatsvinden maar vaker is het zo dat het creatieve proces van een individu gekenmerkt wordt door één van beide vormen. Er zijn hiervoor een aantal argumenten die ik hieronder benoem.

Teruggrijpend op hetgeen hiervoor is geschreven is het zinvol binnen het creatieve proces onderscheid te maken tussen kunde en kunst, de rol van respectievelijk de ambachtsman en de kunstenaar. Ik gebruik deze als metafoor voor het onderscheid tussen hetgeen ik noem bèta - en alfa creativiteit. Zoals eerder opgemerkt kent creativiteit twee scheppingsmomenten: eerst is er een mentale representatie van het idee of de gedachte (de creatieve vonk) en daarna moet deze worden gematerialiseerd, er een vorm aan worden gegeven. Beide momenten vereisen andere vaardigheden.

De creativiteit van de ambachtsman kenmerkt zich door een combinatie van grote materiedeskundigheid (kennis en ervaring), een goed ontwikkeld vermogen tot logisch redeneren en voldoende associatief vermogen. Bij hem gaat de inspanning voornamelijk vooraf aan het werkelijk creatieve moment (de vonk) en is de volgorde, om in de beeldspraak te blijven, '99%' transpiratie en '1%' inspiratie. Er bestaat een geruime periode van nadenken, peinzen, analyseren en combineren van gedachten totdat de oplossing voor het probleem, de puzzel of het vraagstuk zich aandient. Toewijding en volhardendheid zijn hierbij nodig om het proces gaande te houden. Uit het onderzoek van Batey et al. (2010) komt naar voren dat, indien creativiteit gemeten wordt op basis van het vermogen tot divergent denken, intellectuele variabelen, met name het logisch redeneren (*fluid intelligence*) een voorspellende waarde heeft op creativiteit. Het onderzoek van Preckel, Holling & Wiese (2006) brengt naar voren dat cerebrale verwerkingssnelheid, het snel afzoeken van grote hoeveelheden informatie en het verzamelen van veel nieuwe mogelijkheden, een belangrijk aspect is van creatief denken. Verwerkingssnelheid neemt toe naar gelang er meer verbindingen binnen de hersenen bestaan en juist dit fysiologische kenmerk is ook van belang bij het associatieve proces. Ik zie dit als een aanwijzing om te veronderstellen dat de creativiteit van de ambachtsman (de 'bèta creativiteit') samenhangt met het vermogen om tot zinvolle associaties te komen. Intuïtie zal ook hier een rol spelen maar wellicht gemodereerd door de ratio omdat de logisch denkende persoon geneigd zal zijn alles wat hij intuïtief ervaart te toetsen aan zijn cognities. Deze vorm van creativiteit zal eerder voorkomen bij degenen die zich voor een moeilijk oplosbaar probleem zien gesteld waarbij analyse en verdieping in de problematiek essentieel zijn om tot een oplossing te komen. Voorbeelden hiervan zijn onder meer de totstandkoming van de spitsstrook; na lang bestuderen van het fileprobleem, het maken van complexe berekeningen en diepgravende analyses met betrekking tot het ontstaan van files, kwam men tot de gedachte om op extra zwaar belaste weggedeeltes een extra rijstrook te realiseren ter ontlasting van juist die plek (de spitsstrook). Een ander voorbeeld is de maanden durende studie die een team van ziekenhuismanagers maakte in het kader van de opdracht om bezuinigingen door te voeren

zonder het bestaande zorgsysteem te veranderen. Na allerhande financiële analyses, doorrekening van diverse toekomstscenario's, bestudering van het bestaande zorgsysteem, afspraken met zorgverzekeraars en alle arbeidsvoorwaardelijke regelingen, kwam men op de vondst om spreekuren van medisch specialisten in de praktijk te bekorten zonder de naam 'spreekuur' aan te tasten. Deze bleek nergens in tijd vastgelegd te zijn. Een creatieve oplossing die een forse bezuinigingsmaatregel opleverde. In beide voorbeelden is de inspanning die voorafgaat aan de oplossing omvangrijk. Het realiseren of implementeren van de oplossing was een taak voor anderen.

De creativiteit van de kunstenaar ('alfa creativiteit') vindt op een andere wijze plaats. Hier spelen dan ook andere variabelen een belangrijke rol: een goed ontwikkelde brede algemene ontwikkeling (*crystallized intelligence*), brede interesses en persoonlijkheidsvariabelen, met name 'Open staan' (voor andere meningen, inzichten en invloeden) in combinatie met het vermogen gebruik te maken van intuïtie. De volgorde is hier dat er een creatief moment is (de vonk) waarna een proces volgt van (moeizame) arbeid om vorm te geven aan het idee of de gedachte. Anders gezegd: eerst de inspiratie en daarna de transpiratie. Uit het onderzoek van Batey, Chamorro & Furnham (2010) blijkt dat creatief gedrag in de zin van ideeënvorming (*Ideational Behavior*) sterk gerelateerd is aan *Openness* (als schaal van de Big Five) (zie ook Feist, 1998) en in meerdere mate aan algemene intelligentie (IQ) dan aan logisch redeneren (*Gf of fluid intelligence*). Het onderzoek van Batey, Furnham & Saffulinn (2010) toonde aan dat wanneer creativiteit niet gemeten wordt als een intellectuele prestatie maar op basis van een zelfbeoordelingslijst en creatieve prestaties, persoonlijkheidsvariabelen de meest voorspellende waarde hebben. Ook hier komt met name de schaal 'Openheid' als voorspeller van creativiteit naar voren.

Waar de creativiteit van de ambachtsman gevoed wordt door een grote materiedeskundigheid heeft de creativiteit van de kunstenaar voeding nodig vanuit een brede context van informatie. Met andere woorden: een omgeving die creativiteit kan stimuleren bij personen die hoog scoren op het persoonlijkheidskenmerk Openheid ligt in een setting waarin veel verschillende meningen, opvattingen, expertise en ervaringen aanwezig zijn. Immers iemand kan wel open staan voor dergelijke invloeden, ze moeten er ook zijn wil men er profijt van hebben. De resultaten uit het onderzoek van Baer (2010) naar de invloed van zwakke sociale verbanden op creativiteit zijn hier van belang. Hij ontdekte dat een ideale omgeving voor het opdoen van informatie die leidt tot creatieve ideeën en gedachten wordt gekenmerkt door een aantal variabelen die in optimale vorm en aantal aanwezig moeten zijn. Het gaat daarbij om zwakke sociale verbanden (in tegenstelling tot vrienden, collega's of familie, enz.) waarvan iemand er niet te veel maar ook niet te weinig van moet hebben, die gekenmerkt worden door voldoende diversiteit en voldoende nieuwe informatie bevatten.

Voorbeelden van alfa creativiteit zijn onder meer het bedenken en realiseren van de Deltawerken; na de watersnoodramp in 1953 was een bijna obligate creatieve gedachte "we sluiten die zeearmen af". De realisatie van de stormvloedkering Hollandse IJssel was het begin van de 99%

transpiratie van dit creatieve proces. Creatief in de zin dat een dergelijk voorstel niet eerder was gedaan, de dijken leken immers voldoende bescherming te bieden. Het realiseren van de stormvloedkering bleek vervolgens een weerbarstig creatief proces te zijn waarbij, tot aan de voltooiing ervan, het uiterste werd gevraagd van alle betrokkenen. Veel bruikbare creatieve vondsten ontstonden gaandeweg het realisatieproces. Ook de totstandkoming van de gloeilamp is een illustratie van alfa creativiteit: het idee dat een draad tussen twee polen in een vacuüm zou oplichten was volgens de ontdekker snel geboren. Het verwezenlijken ervan kostte hem en andere uitvinders en onderzoekers jaren werk.

Nu wil ik niet betogen dat in de realisatiefase van het proces van de kunstenaar creativiteit geen rol zou spelen. Integendeel; ook hier zullen oplossingen gevonden moeten worden en kansen benut om de materialisatie tot een goed einde te brengen. Het gaat hier echter om uitwerkingen van het oorspronkelijke creatieve idee. Hierbij kan de kunstenaar zelfs voor een vraagstuk worden gesteld waarvoor hij de rol van de ambachtsman moet oppakken; kennis vergaren, logisch redeneren en divergent denken zijn dan nodig om tot een creatieve oplossing voor het uitwerkingsprobleem te komen. Even zo goed kan de ambachtsman de vaardigheden van de kunstenaar nodig hebben nadat zijn creatieve oplossing 'geboren' is. Het gaat met andere woorden niet om processen die categorisch gescheiden moeten worden en uitsluitend bij de ene persoon en niet bij ander voorkomen. Eerder ben ik van mening dat de wijze waarop iemands intellectuele en persoonlijkheidseigenschappen zijn geconfigureerd van invloed is op de manier waarop het creatieve proces bij hem of haar primair plaatsvindt.

5.12 Samenvattend

Wanneer we creativiteit beschouwen als gedrag levert ons dat meer inzicht op in de samenhang met – en de invloed die uitgaat van – situationele factoren op het (creatieve) individu. We weten dat gedrag niet alleen wordt bepaald door de competenties of vaardigheden waarover iemand beschikt en de keuze die hij maakt om ze wel of niet in te zetten. Gedrag wordt mede bepaald door de situatie waarin iemand zich bevindt en de mate waarin gedrag in vergelijkbare situaties is geconditioneerd. Sommige situaties hebben een bevorderlijk effect op het toepassen van bepaalde vaardigheden, andere situaties maken het gebruik van die vaardigheden bijna onmogelijk. Ook weten we dat gedrag beïnvloed en geleerd wordt door een samenspel vanuit de situationele factoren en de consequenties die volgen op dat gedrag. Creativiteit vormt binnen deze behavioristische opvattingen een bijzondere vorm van gedrag; zij kan niet geleerd worden. Geleerd gedrag is per definitie niet meer oorspronkelijk en derhalve niet creatief. Men kan niet tweemaal dezelfde creatieve gedachte hebben. Voor het Behaviorisme is creativiteit in zekere zin een anomalie. Wel kunnen vaardigheden worden geleerd die mensen nodig hebben om hun creativiteit te uiten, deze hebben echter niet meer dan een instrumentele functie (zoals een schilder moet leren zijn penseel te beheersen en een musicus een instrument moet leren te bespelen). Het verschil tussen kunde en kunst betekent hier dat kunde een noodzakelijke maar

geen voldoende voorwaarde is voor kunst. Ook kan een individu geleerd hebben dat, wil hij tot creativiteit komen, bepaalde omgevingsvariabelen daarbij behulpzaam of stimulerend zijn. Evenzeer kan hij geleerd hebben dat creatief zijn, leidt tot belonende consequenties (erkenning, waardering), maar daarmee zal hij niet nog meer creatief in de zin van oorspronkelijk kunnen worden.

Individuele verschillen tussen mensen zijn zo gevarieerd, complex en fijnmazig dat een zekere vorm van rubricering nodig is om onderlinge verschillen tussen personen hanteerbaar te maken. Individuen laten zich het meest effectief onderscheiden op basis van zogenaamde persoonlijkheidsprofielen. Om het voor een manager beter mogelijk te maken gericht te interveniëren en de situatie te beïnvloeden ten behoeve van meer creativiteit zou hij zicht moeten hebben op een mogelijke samenhang tussen bepaalde persoonlijkheidsvariabelen enerzijds en situationele factoren anderzijds. Anders gezegd: "Bij wie werkt welke omstandigheid bevorderend op creatief gedrag?"

Hoe meer we weten over de samenhang tussen bepaalde persoonlijkheidskenmerken enerzijds en de beleving van creativiteit stimulerende omgevingsvariabele anderzijds, des te beter een manager kan inspelen op de diversiteit in de groep. Er is hoe dan ook een taak weggelegd voor de manager in het faciliteren van creativiteit door het organiseren van ruimte voor het spelen met ideeën, door de betrokkenheid van medewerkers te bevorderen en door richting te geven aan het handelen en denken via het helder communiceren wat de doelen van de organisatie zijn. Bij elk van deze aandachtsgebieden speelt betekenisgeving een cruciale rol.

Het onderzoek naar de invloed van persoonskenmerken op het ontstaan van creatief gedrag en het verloop van het creatieve proces zette mij op het spoor om te twijfelen aan het uitgangspunt dat we creativiteit als een eenduidig concept moeten zien. Verschillende onderzoeksresultaten (o.a. Batey et al, 2010, Feist, 1998, Preckel, 2006) hebben geleid tot de aanname dat er niet zozeer sprake is van één vorm van individuele creativiteit maar dat we functioneel onderscheid kunnen maken tussen twee wezenlijk verschillende vormen van creativiteit welke ik hier 'alfa' – en 'bèta' creativiteit heb genoemd. De belangrijkste verschillen tussen de twee liggen in de persoonsgebonden eigenschappen die een rol spelen in het creatieve proces. Daarnaast is er een verschil in het zwaartepunt van de inspanningen in relatie tot het creatieve moment die met dit proces gemoeid gaat.

Het is een bekend feit dat elk individu anders kan reageren op een bepaalde omgevingsvariabele. Dit betekent dat een bepaalde situationele factor voor de één een faciliterende werking kan hebben op creatief gedrag en voor de ander een remmend effect oplevert. Dit maakt het lastig om voor meerdere mensen tegelijk een situatie te creëren die voor elk individu dezelfde werking heeft. Een lastig probleem voor managers die een groep mensen of een team willen stimuleren of ondersteunen met creativiteit bevorderende maatregelen. Wellicht maakt het onderscheid

tussen alfa- en bèta creativiteit (dat van de 'kunstenaar' en van de 'ambachtsman') het mogelijk een tweedeling te hanteren die in zekere zin bijdraagt aan overzicht bij het willen manipuleren van omgevingsvariabelen.

"There are two ways of being creative. One can sing and dance. Or one can create an environment in which singers and dancers flourish."—Warren Bennis, University of Southern California

Of er nu sprake is van veel of weinig creativiteit, er is altijd een context aanwezig waarin die creativiteit plaatsvindt. Vaak wordt er dan gesproken over werkklimaat of organisatiecultuur. Om een mogelijk verband tussen creativiteit en werkklimaat te onderzoeken zal ik een nadere verkenning van het begrip werkklimaat maken. Wat wordt er verstaan onder werkklimaat en wat is de samenhang met organisatie-, afdelings- of bedrijfscultuur? Het gaat om begrippen die inhoudelijk overlappen en vaak tot diffuse discussies leiden. Vervolgens zal ik het fenomeen creativiteit in verschillende contexten plaatsen om te beoordelen welke interactie we zouden kunnen verwachten.

Werkklimaat wordt gezien als het totaal aan omstandigheden en voorwaarden waaronder mensen hun werk moeten verrichten. Dit loopt uiteen van de manier waarop mensen met elkaar omgaan tot aan de kwaliteit van de werkplek. Typerend is dat werkklimaat als fenomeen vrijwel uitsluitend aan de orde komt als we het hebben over een groeps- of samenwerkingsverband zoals een team, een afdeling of een klas. Klimaat is dan ook te beschouwen als een kenmerk van de omgeving en wordt gevormd door meerdere factoren samen. In de totstandkoming van het werkklimaat worden doorgaans organisatorische, persoonlijke en relationele factoren onderscheiden (zie ook Amabile, 1996).

Van organisatiecultuur bestaan meerdere definities. In de navolgende hoofdstukken kom ik hier op terug. Voor een eerste kadering van het begrip 'organisatiecultuur' hanteer ik voorlopig een pragmatische algemene omschrijving. Ik definieer organisatiecultuur als de gemeenschappelijke verzameling waarden, normen en gedragsuitingen gedeeld door de organisatieleden; de 'sociale lijm' die de leden aan de organisatie bindt.

Organisatiecultuur kan zich uiten in allerlei vormen. Deze uitingen variëren van uiterlijkheden tot diepgevoelde waarden. Organisatiecultuur ontstaat doordat mensen binnen een organisatie optreden als cultuurdrager. Sommigen hebben door hun positie, kennis of uitstraling een dusdanige invloed op anderen dat zij "de toon zetten". Creativiteit ontstaat in wisselwerking met deze omstandigheden (o.a. Amabile, 1983, Amabile et al., 1996, Amabile, 1998)

In oudere organisaties kunnen alle oorspronkelijke cultuurdragers intussen zijn verdwenen, terwijl de organisatiecultuur daarna niet noemenswaardig is gewijzigd. Een organisatiecultuur die eenmaal is gevestigd, kan zo sterk zijn dat nieuwe leden in de organisatie zich gedragingen, houding en normen snel eigen maken. Doen ze dat niet, dan vallen ze buiten de boot.

6.1 Werkklimaat als cultuuraspect

Wat is nu de precieze betekenis van werkklimaat en hoe verhoudt deze zich tot begrippen als 'organisatiecultuur' en 'situationele context'. Het begrip 'klimaat' roept de suggestie op van een, aan externe invloeden onderhevige, min of meer permanente kwalitatieve omgeving waarbinnen een afgebakende diversiteit aan verschijningsvormen mogelijk is. Werkklimaat verschilt van de ene organisatie of afdeling tot de andere, kent enige wisselingen afhankelijk van externe factoren (bijvoorbeeld: hoge versus lage werkdruk) en is min of meer stabiel over een bepaalde periode van tijd. De parallel met klimaat in meteorologische zin dringt zich op; zo kent een tropisch klimaat natte en droge periodes, een zeeklimaat meerdere seizoenen en een landklimaat grote verschillen (uitersten). In deze betekenis zou werkklimaat aan een vergelijkbare definitie moeten voldoen. Als werkklimaat van invloed is op de mate van creativiteit die in een organisatie aanwezig is en gezien wordt als een *subset* van organisatiecultuur (Keyton, 2005), dan is het relevant het fenomeen organisatiecultuur in kaart te brengen. Nu zou een uitvoerige behandeling van dit onderwerp snel leiden tot een verhoudingsgewijs overheersende bijdrage binnen het bestek van deze tekst. Ik beperk me derhalve tot een weergave van enkele belangrijke typologieën¹ en inzichten om vervolgens de relatie tussen creativiteit en werkklimaat te inventariseren. Typologieën zijn vaak beschrijvingen van min of meer extreme situaties of ideaaltypische constructies. Het is in dit verband dan ook verstandig om te bedenken dat organisatieculturen in werkelijkheid vaak minder uitgesproken zijn en vaak mengvormen van deze typologieën behelzen. Overigens merk ik nu reeds op dat er vooralsnog weinig bewijs is voor de stelling dat de cultuur van een organisatie, in weerwil van de beelden die deze oproept, ook aantoonbaar bepalend is voor de mate van creativiteit die het voortbrengt. Organisaties die afhankelijk zijn van creativiteit om snel te kunnen vernieuwen, kunnen ook gebruik maken van externe creativiteit. Dit zegt echter weinig over de creativiteit die in de organisatie aanwezig is of over de wijze waarop deze gefaciliteerd wordt.

6.2 Organisatiecultuur en creativiteit

Bij cultuur denken we aan het geheel van min of meer onbewuste vanzelfsprekendheden, ongeschreven regels en procedures, onbenoemde gewoonten die richting en vorm geven aan gedrag met betrekking tot samenwerking tussen organisatiegenoten en met de buitenwereld². Deze criteria gelden meestal niet in dezelfde mate voor de gehele organisatie. Sackmann (1997) benadrukt hoe belangrijk het is om subculturen binnen de organisatie te onderscheiden, zeker wanneer men de organisatiecultuur wil beïnvloeden. Cultuur worden zichtbaar in symbolen, mythen en verhalen, in rituelen die pas worden gemist als ze er niet meer zijn, in normen en waarden en in gemeenschappelijke opvattingen over wat hoort en wat niet. Culturen werken als een filter ten aanzien van creativiteit, zowel door middel van het selectieproces van (nieuwe) medewerkers als ook door middel van de selectieve waardering van

¹ Voor een deel van de samenvattende teksten heb ik gebruik gemaakt van <http://123management.nl>

² Zie voor verschillende definities van cultuur o.a. De Ruijter (2010).

nieuwe ideeën. Medewerkers die de cultuur kennen of aanvoelen 'weten' op voorhand welke ideeën geuit kunnen worden en welke men beter voor zich houdt. De rol van het management is hierbij mede bepalend. Ik geef daarom bij de onderstaande typering van de culturen, die in dit model onderscheiden worden, aan welke effecten van de respectievelijke culturen op creativiteit waarschijnlijk zijn en daarbij welke aandachtspunten er voor het management liggen.

Harrison (1992, oorspronkelijk 1972) onderscheidt vier archetypen organisatiecultuur, die ik hieronder kort beschrijf om er vervolgens een mogelijke implicatie voor innovatie en creativiteit aan toe te voegen. (zie ook: Sanders & Neuijen, 1992, Dreimüller, 2008, Handy, 1978)

De machtergerichte organisatiecultuur is primair georiënteerd op het handhaven van machtsbalansen met de buitenwereld en – in de organisatie – tussen de dominante leider en volgende medewerkers. De organisatie is ingericht volgens de denkbeelden van de leiding waarbij de voornaamste zorg bestaat uit het handhaven van de macht. Een bedreiging voor deze cultuur wordt gevormd door onzekere leiders. In de heldenverhalen komen woorden als visionair, dogmatisch, pionierend en paternalistisch naar boven en legitimeren daarmee deels het gedrag van de huidige leiders. De omgang van organisatie-medewerkers onderling en de omgang met de buitenwereld worden in grote mate bepaald door hetgeen vanuit de leiding gegend wordt. De leiders in de organisatie beheersen vaak de besluitvorming. Dit type organisatiecultuur reageert in de regel gemakkelijk op de omgeving. Veel familieondernemingen worden getypeerd door deze cultuurelementen. Ik acht het aannemelijk dat creativiteit en innovatie hier snel langs de meetlat van bedreigend – niet bedreigend voor de heersende macht worden gelegd. Hoe sterker de leiders een relatie leggen tussen 'behoudend ondernemen' en 'consolideren van de machtspositie' des te minder ruimte er zal bestaan voor creativiteit en vernieuwingen omdat deze *a priori* als een potentiële aantasting van de macht worden gezien. Creativiteit welke leidt tot innovaties die de positie van de bestaande leiders versterken, kan in deze redenering rekenen op een warm onthaal. Medewerkers die niet expliciet willen bijdragen aan de bestaande machtsverhoudingen zullen mogelijk anticiperend reageren op deze dynamiek door hun creatieve gedachten of ideeën eerst in dit licht te bezien alvorens ze er uiting aan geven.

De rollengerichte organisatiecultuur is gericht op posities van medewerkers in de organisatie. We vinden haar bijvoorbeeld in traditionele fabrieken en bureaucratieën. De organisatie is zo veel mogelijk bezig met het handhaven van orde, rust en duidelijkheid. De voornaamste zorg van alle betrokkenen bestaat uit het naleven van regels en procedures. De grootste bedreiging wordt gevormd door een loketten- en parafentaliteit; deze impliceren immers dat het slecht gesteld is met naleving van regels. De heldenverhalen gaan over proceduretrouw, loyaliteit en bescheidenheid. De onderlinge omgang van medewerkers wordt bepaald door formele (hiërarchische) gezagslijnen en in de besluitvorming ligt het accent op het naleven van regels. Dit type cultuur reageert in de regel moeizaam op de omgeving als deze om een flexibele opstelling vraagt. Creativiteit, als voorwaarde voor innovatie, laat zich slecht inkaderen of stroomlijnen door regels en procedures. Creatieve bijdragen zullen in deze cultuur, naar mijn mening, niet snel

de ruimte krijgen en op gespannen voet staan met hetgeen van waarde wordt geacht binnen de organisatiecultuur. Een creatieve werkomgeving is namelijk allesbehalve rustig, ordelijk en voorspelbaar.

In de takengerichte organisatiecultuur ligt het accent op de uitvoering van taken overeenkomstig de wensen van de cliënt. De organisatie is sterk gericht op de doelmatige bundeling van kennis en kunde. De grootste zorg is of het resultaat conform de afspraak met de cliënt zal worden geleverd. Als bedreigend worden twee uitersten van dezelfde dimensie ervaren: de mentaliteit van 'goed is nog niet goed genoeg' en het risico dat zaken slordig worden afgewerkt. Het profiel van de held in de verhalen wordt gekenmerkt door begrippen als multidisciplinair, resultaat- en klantgericht, praktisch en doener. De onderlinge omgang van medewerkers wordt bepaald door de inzet van personen met de juiste kennis en kunde op het juiste moment om de klus te klaren. In de besluitvorming ligt het accent op 'wat is nodig voor snelle resultaten'. Deze cultuur reageert ad rem en als vanzelf op de omgeving. Voor wat betreft creativiteit biedt een dergelijke cultuur ruimte, maar dan moet er wel een duidelijke toegevoegde waarde vanuit gaan met betrekking tot de kwaliteit van de uitvoering. Ook roept deze cultuur het beeld op dat creativiteit die leidt tot innovaties met een *short term to market* de absolute voorkeur geniet.

De personengerichte organisatiecultuur stelt individuele personen centraal en is te vinden in organisaties met hoogopgeleide professionals zoals, bijvoorbeeld, in maatschappen van medisch specialisten. De organisatie is gericht op de ondersteuning van onderscheidend talent. De eerste zorg vindt men dan ook in de instandhouding van uniciteit. De grootste bedreiging wordt gevormd door een te grote omvang; daardoor dreigen de onderdelen teveel te gaan opereren als 'los zand'. Het profiel van de held wordt gevormd door trefwoorden als autoriteit, schaars specialisme en vakinhoudelijke gedrevenheid. De onderlinge omgang wordt bepaald door de noodzaak tot overleg. Het accent in de besluitvorming ligt op het bereiken van consensus en geeft derhalve veel macht aan de individuele leden. Alhoewel dit type cultuur onvoorspelbaar reageert op de omgeving is het aannemelijk dat creativiteit en innovatie kunnen rekenen op positieve aandacht als het de vooraanstaande individuele leden van de organisatie verder helpt. Willen creativiteit en innovatie op erkenning rekenen, dan dient de professie er ontegenzeggelijk mee gediend te zijn.

Een typering van organisatiecultuur aan de hand van verschillende dimensies vinden we bij Quinn en Rohrbaugh (1983)(zie ook: Paul et al., 2000) . Zij onderscheidden vier dimensies waarlangs een bedrijfscultuur in kaart gebracht kan worden. Die dimensies zijn respectievelijk mensgericht, beheersgericht, innovatiegericht en resultaatgericht. In een Mensgerichte organisatie staan medewerkers centraal; zo wordt er gelet op de ontwikkelingsmogelijkheden, de beoordelingssystematiek, acceptatie van gedrag, opleidingsmogelijkheden en sociale gebeurtenissen. Is de organisatie sterk Resultaat gericht dan staat het eindproduct centraal; er wordt aandacht besteed aan targets, kwaliteit en efficiency en effectiviteit. Een Beheersgerichte organisatie legt de nadruk op regels en procedures; de naleving en het bewaken ervan,

vergaderingen en het hiërarchisch organiseren. In de Innovatie gerichte organisatie worden veel nieuwe producten of diensten ontwikkeld. Men houdt zich bezig met het stimuleren van deze ontwikkelingen, heeft aandacht voor kwaliteit en kwantiteit van innovaties, er is vaak een R&D afdeling en er speelt een sterke marktoriëntatie.

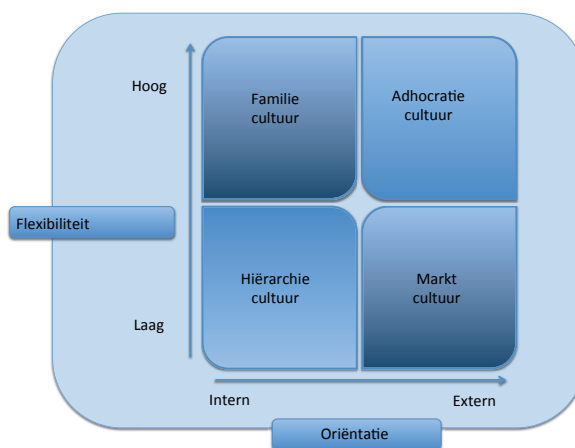
Het model is door Cameron & Quinn (1999) verder ontwikkeld. Zij beschrijven organisatiecultuur vanuit het perspectief van het streven naar een eenheidscultuur met gedeelde waarden en normen, waarbij ze aannemen dat cultuur datgene is wat mensen gemeenschappelijk hebben, het bindmiddel dat hen bijeenhoudt. Er is volgens dit integratieperspectief een hoge mate van consensus over het type cultuur dat in een organisatie bestaat, er heerst gemeenschappelijkheid. De kracht van cultuur schuilt dan vooral in het vermogen mensen bij elkaar te brengen en in het vermogen de fragmentatie en ambiguïteit van de omgeving de baas te worden. De benadering van Cameron & Quinn kent daarmee een interne en externe factor.

Het model (figuur 1) is gebaseerd op twee dimensies die een belangrijke rol spelen bij de effectiviteit van organisaties, te weten:

- * Interne gerichtheid en integratie versus Externe gerichtheid en differentiatie
- * Stabiliteit en beheersbaarheid versus Flexibiliteit en vrijheid van handelen

Cameron & Quinn stelden op basis van een combinatie van deze beide dimensies het model van vier concurrerende waarden op, die corresponderen met vier typen organisatiecultuur (zie ook fig. 1):

1. De familiecultuur waarbij de organisatie zich richt op zorg voor goede interne verhoudingen, gekoppeld aan flexibiliteit, zorg voor het personeel en klantgevoeligheid.
2. De adhocratie cultuur waarbij de organisatie zich richt op externe positionering, gekoppeld aan een grote mate van flexibiliteit en individualiteit.
3. De hiërarchische cultuur waarbij de organisatie zich richt op goede verhoudingen, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.
4. De marktcultuur waarbij de organisatie zich richt op externe positionering, gekoppeld aan de behoefte aan stabiliteit en beheersbaarheid.



Figuur 1. Model organisatieculturen volgens Cameron & Quinn (1999)

Elke organisatie is in werkelijkheid een mix van deze vier typologieën. Omdat het echter mijn bedoeling is de rol van creativiteit te spreken in relatie tot elk van deze cultuurvormen, bespreek ik ze alsof ze op een absolute manier door een organisatie gerepresenteerd worden.

Een nadere typering van de bovengenoemde culturen levert de volgende beelden op:

1. *De familiecultuur*

De werkomgeving wordt gekenmerkt door vriendelijkheid, medewerkers hebben in hun beleving veel met elkaar gemeen en zijn betrokken op elkaar en op de organisatie als geheel. Men hecht grote waarde aan teamwork, participatie en consensus. Al met al heeft de organisatie veel weg van een grote familie. De leiders, of de eindverantwoordelijken van de organisaties, beschouwt men als mentoren en misschien, om in de beeldspraak te blijven, als *pater familias*. Bindende waarden in de organisatie zijn loyaliteit en traditie. Er wordt een groot belang gehecht aan human resource ontwikkeling, samenhang en moreel waarbij de lange termijn effecten van de investeringen die men hierin doet als waardevol worden aangemerkt. Criteria voor succes worden ontleend aan de mate waarin men ontvankelijk is voor de behoefte van de klant en de zorg voor de eigen mensen. Als effectieve leiders beschouwt men vaderfiguren, teamvormers, stimulators, verzorgers, mentoren en steunverleners.

Voor het ontstaan van creativiteit roept deze organisatie primair het beeld op van een moeder die haar kind doodknuffelt of, wanneer we rekening houden met meerdere managementlagen, de verstikkende werking van een *matroesjka* stapelpop. Het belang dat men hecht aan harmonie, consensus en samenhang laat weinig ruimte voor het botsen en schuren van belangen, inzichten of ambities die creativiteit stimuleren want zij verstoren mogelijk de harmonie. Voor individuele creativiteit zal minder waardering zijn dan voor creativiteit vanuit de samenwerking of vanuit teams. Ideeën en oplossingen die bijdragen aan onderlinge cohesie en bestendiging van verhoudingen en posities zullen in goede aarde vallen. Het nastreven van instandhouding van tradities staat bijna haaks op creativiteit en innovatie. Er bestaat een stevige stroom waar creativiteit tegenop moet zwemmen alvorens zij op het droge belandt. De managers in deze organisaties zitten voor wat betreft creativiteitsontwikkeling gevangen tussen de belangen van traditie en harmonie enerzijds en het verstorende, veranderende en vernieuwende element van creativiteit anderzijds. Dit doet een beroep op het creatieve vermogen van de manager om beide belangensferen te verenigen, ze op een speelse manier aan elkaar te koppelen. Ze moeten de 'familiebelangen' durven confronteren en creativiteit legitimeren in het belang van lange termijn waarden van de organisatie. Het aanstellen van dergelijke managers doet, op haar beurt, weer een appel op het strategisch vernuft van de bestuurders, de organisatorisch eindverantwoordelijken.

2. *De adhocratiecultuur (zie ook Mintzberg, 1992)*

Het gaat hier om een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. De medewerkers durven zich te profileren en zijn bereid risico's te nemen. De leiders worden beschouwd als innovators en risiconemers. Het bindmiddel dat de organisatie bijeenhoudt, is inzet voor experimenten en innovaties. De nadruk van de organisatie ligt op het onderscheidend vermogen

in de markt en de wens toonaangevend te willen zijn. De lange termijn belangen van de organisatie worden gekenmerkt door nadruk op groei en het aanboren van nieuwe bronnen. Succes wordt gedefinieerd in termen van beschikking hebben over nieuwe producten of diensten. De ultieme uitdaging is hiermee een koploperspositie in de markt te hebben. De cultuur is erop gericht om individueel initiatief en vrijheid van handelen te bevorderen. Als effectieve leiders in een adhocratie beschouwt men doorgaans zij die ondernemend, visionair, vernieuwend, creatief, risicobereid en toekomstgericht zijn. Vaak is de strategie van dit soort organisaties om kwaliteit te verhogen, gebaseerd op begrippen als verrassing en plezier, het creëren van nieuwe normen, voorzien in behoeften, permanente verbetering en het bedenken van creatieve oplossingen.

Deze cultuurvorm kan bijna als een warm bad voor creativiteit worden gezien. De gerichtheid van dergelijke organisaties stimuleert medewerkers om te investeren in creativiteit; zowel het ontwikkelen van materiedeskundigheid is in dat licht gelegitimeerd, maar ook het investeren in vormgeving aan ideeën. Het is echter evenzeer aannemelijk dat een gewenste *short-term-to-market* (zie ook Hertog & Huizenga, 1997) het creatieve proces in de tijdsklem zet. De valkuil ligt onder meer in een te grote dynamiek; het te snel opvolgen van nieuwe inzichten of ideeën waardoor het proces van creatieve vernietiging disproportionele vormen gaat aannemen. Creativiteit dreigt dan een doel op zich te worden in plaats van een middel om te komen tot innovatie. De adhocratiecultuur vraagt, ten aanzien van creativiteit, dat de managers een goede balans bewaken tussen gerichtheid op innovatie enerzijds en beheersing van de risico's die samenhangen met het creatieve of innovatieve gehalte anderzijds.

3. De marktcultuur

Hier hebben we volgens Cameron & Quinn te maken met een resultaatgerichte organisatie waarin effectiviteit en efficiency belangrijke begrippen zijn en de grootste zorg uitgaat naar afronding van het werk. De medewerkers zijn gevoelig voor competitie en werken op basis van waarden als doel- en resultaatgerichtheid. De leiders zijn opjagers, producenten en concurrenten tegelijk, zij spelen een sleutelrol in het in stand houden van de (onderlinge) competitie. Het management is hard en veeleisend. De lijm in de organisatie wordt gevormd door het accent op willen zegevieren, de beste willen zijn, zowel in relatie tot de markt als onderling. Met andere woorden: reputatie en succes zijn belangrijke aandachtspunten.

Voor de lange termijn richt men zich op concurrerende activiteiten en het bereiken van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd binnen het kader van marktaandeel en marktpenetratie waarbij concurrerende prijsstelling en marktleiderschap permanent aanwezige criteria zijn.

Organisaties die worden gedomineerd door de marktcultuur, beschouwen managers als succesvol indien ze de lat hoog leggen en dit communiceren door medewerkers achter de broek te zitten en veeleisend te zijn alsmede beschikken over een concurrentiementaliteit waarvoor alles moet wijken. Een dergelijke cultuur heeft ten aanzien van creativiteit een ambigue houding. Creativiteit wordt weliswaar als een belangrijk goed gezien omdat het bepalend voor de concurrentiestrijd kan zijn,

maar hierbij gelden wel de strikte voorwaarden van inzichtelijke meerwaarde en beperking van risico's. Kortom: dit is een bijna onverenigbaar stelsel van belangen als het gaat om creativiteit. Van creatieve ideeën of gedachten is immers niet meteen duidelijk hoe ze leiden tot meerwaarde voor de organisatie; soms werken ze voornamelijk als aanzet tot een creatief proces waaruit uiteindelijk de definitieve creatieve vondst met een inzichtelijke meerwaarde naar voren komt. Daarnaast kan de onderlinge competitie tussen medewerkers leiden tot het krabbenmand effect waarbij men elkaar naar beneden haalt of afremt indien iemand zich profileert. Een derde ongunstig effect van de marktcultuur op creativiteit ligt in de gevoelde noodzaak om risico's te beperken. Creativiteit in het ondernemen brengt altijd enige onvoorspelbaarheid met zich mee, garanties op succes bestaan immers niet en hoe meer men vernieuwt en probeert, hoe meer onzekerheid men organiseert. Een eenmaal opgebouwde voorsprong ten opzichte van concurrenten mag men niet verliezen, een moordende concurrentiestrijd biedt geen ruimte voor improvisatie, men wil zoveel mogelijk op zeker spelen. Dit dwingt, om met Kao te spreken, de marktcultuur in het harnas van het klassieke orkest in plaats van de vrije speelruimte van het jammende jazzcollectief. Dit spanningsveld vereist een gedegen beleid op innovatie en creativiteit waarin gerichte aandacht voor het ontstaan van nieuwe ideeën is, en veilige experimenteerruimtes worden gecreëerd om nieuwe ideeën, producten of diensten te toetsen zonder dat de marktpositie hiervan schade ondervindt. Het aangaan van partnerschappen, betrekken van klanten en leveranciers, ofwel het organiseren van co-creatie, bieden dan de ingrediënten voor een minder risicovolle strategie bij innovatie en sturen op creativiteit.

4. De hiërarchiecultuur

De hiërarchiecultuur manifesteert zich onder andere in een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving waarin procedures bepalen wat de mensen doen. De leiders ontleen een positief zelfbeeld aan het feit dat ze goede, op efficiëntie gerichte coördinatoren en organisatoren zijn. De blik is naar binnen gericht; het is cruciaal om een soepel draaiende organisatie te creëren en in stand te houden waarbij het bindmiddel wordt gevormd door formele regels, protocollen, procedures en beleidsstukken. Betrouwbaarheid, zekerheid, voorspelbaarheid en veiligheid zijn belangrijke waarden. De zorg voor de lange termijn gaat uit naar stabiliteit en resultaten die hand in hand gaan met een efficiënte en soepel verlopende uitvoering van taken. Inherent aan deze naar binnen gekeerde cultuur is dat het personeelsbeleid gericht moet zijn op voorspelbaarheid en zekerheden, tot in detail uitgewerkte regelgeving en een groot belang hecht aan het strikt houden aan de geldende procedures. Het laat zich raden dat men in een hiërarchiecultuur de effectieve managers ziet als degenen die goed kunnen organiseren en controleren; de beheersers en handhavers van de planning & control cyclus, efficiënte bedrijfsvoering en gedetailleerd uitgewerkte kwaliteitssystemen.

Een dergelijke cultuur laat zich moeilijk verenigen met een belangrijke rol voor creativiteit. Creativiteit heeft ruimte nodig en gedijt moeilijk in een omgeving waarin afwijkende meningen, improviseren of simpelweg 'anders doen' een bedreiging vormen voor het systeem. Men heeft in deze cultuur onverkort gekozen voor het model van het 'klassieke orkest'. Ook organisaties met

dergelijke culturen, die we merendeels vinden binnen het publieke domein, ervaren echter de noodzaak te innoveren. De steeds sneller veranderende samenleving, het mondiger worden van burgers, de opgelegde marktwerking en de toenemende complexiteit van problemen maken dat vernieuwing en innovatie onontkoombaar zijn. Dit pleit voor een andere besturing en ander management, namelijk een vorm waarin een grotere plaats voor creativiteit is ingeruimd. Dat dit met gepaste zorgvuldigheid moet plaatsvinden is helder. Om in de metafoor van de muziek te blijven zouden deze organisaties kunnen beginnen met een ander repertoire bladmuziek te spelen ofwel meer gebruik maken van open innovatie (o.a. Hamel & Breen, 2008), de inspiratie van buiten te halen (Mol, Pronk & Kooistra, 2009) dan wel met de afnemer overleggen hoe de dienstverlening geïnnoveerd moet worden (co-creatie). Al was het maar om de medewerkers en klanten (cliënten, patiënten, burgers) te laten wennen aan een ander beleid op innovatie. Overigens, daar waar de marktwerking haar intrede heeft gedaan zoals bijvoorbeeld in de gezondheidszorg valt een dergelijke omslag duidelijk waar te nemen.

Het element van vertrouwen of gepercipieerde veiligheid als cultuuraspect van een organisatie wordt vaak in verband gebracht met het durven uiten van creatieve gedachten. Een andere manier om hier tegen aan te kijken is via de invalshoek van wederkerigheid in het contact; het over en weer bieden van respect. Ik doel hiermee op het onderscheid tussen gelijkheid en gelijkwaardigheid. Het eerste verwijst naar de uniciteit van mensen in competenties, karakter en persoonlijkheid alsook de professionele rollen die mensen in hun gedrag doen onderscheiden van elkaar. Hierdoor zijn mensen niet gelijk. Het tweede refereert aan de menselijke maat en het onderlinge respect binnen het interpersoonlijk contact. Mensen behandelen elkaar wel als gelijkwaardig. Binnen dit relationele niveau van communiceren wordt iets duidelijk met betrekking tot hoe zender en ontvanger elkaar zien, welke waardering er speelt los van functie, rol, status of macht. Deze dimensie doorsnijdt de hierboven genoemde indelingen in organisatieculturen. Binnen elk te onderscheiden cultuurtype zullen medewerkers in staat moeten zijn om in termen van functionele rollen te handelen en te denken. De kwaliteit van het contact op menselijk niveau speelt altijd een rol. De veiligheid die het handelen vanuit een dergelijk besef met zich meebrengt is, mijn inziens, bevorderlijk voor creativiteit.

6.3 Diversiteit en creativiteit

De waarde van diversiteit voor creativiteit is aanzienlijk. Zoals uit eerdere onderzoeken (zie ook Trompenaars, 2007) blijkt, is het met name de niet zichtbare diversiteit die een positief effect op creativiteit heeft. Observerbare verschillen tussen individuen zoals op basis van geslacht, leeftijd en etniciteit hebben weinig invloed op creativiteit. Niet zichtbare verschillen zoals die in opleidingsniveau, voorkeurswerkstijl en persoonlijkheidskenmerken leiden vaker tot discussie en dragen op die manier bij aan het ontstaan van creativiteit (Trompenaars, 2007, p. 97 - 98). Dit laatste met dien verstande dat hier creativiteit wordt gelijkgeschakeld met probleemoplossend vermogen. Het organiseren van diversiteit zal geschieden op basis van bepaalde waarden die men nastreeft of opvattingen die in de organisatie gedeeld worden. Als diversiteit tot doel

heeft creativiteit te bevorderen, moet er anders op gestuurd worden dan wanneer als prioriteit geldt dat de medewerkers een afspiegeling van de maatschappij vormen. Dit geldt evenzeer wanneer diversiteit moet bijdragen aan de naleving van regels of het in stand houden van de machtsverdeling in de organisatie. Het organiseren van diversiteit *an sich* zegt, met andere woorden, nog niets over de sturing op creativiteit. Eerder is het aannemelijk dat de visie op managen van creativiteit slechts een parameter is bij het sturen op diversiteit. Met andere woorden: indien men diversiteit in de organisatie van toegevoegde waarde wil laten zijn voor meerdere bedrijfsdoelen en bedrijfsbelangen, moet op verschillende wijzen gestuurd worden op deze diversiteit. Een representatieve afspiegeling van de maatschappij nastreven betekent nog niet automatisch dat daarmee ook de creativiteit in de organisatie bevorderd wordt. Hiervoor zijn weer andere maatregelen nodig. Deze maatregelen zullen in de volgende hoofdstukken aan de orde komen. Ik wil echter hier alvast stilstaan bij het aspect van acceptatie bij diversiteit en creativiteit.

Of er nu sprake is van zichtbare diversiteit of niet zichtbare verschillen tussen mensen, een belangrijke rol is weggelegd voor de mate waarin deze verschillen over en weer kunnen rekenen op acceptatie. Observerbare verschillen vormen een soort tussenstation in de onderlinge beeldvorming. Als men de ander op basis van uiterlijke kenmerken niet of moeilijk accepteert, is het draagvlak voor de mening van die ander dun. Bij niet zichtbare diversiteit wordt de reactie op de mening van de ander eerder bepaald door de inhoud. Als de bestaande verschillen tussen individuen leiden tot afwijkende of tegengestelde opvattingen en ideeën, maar er tegelijkertijd wel acceptatie bestaat voor het feit dat de ander verschilt van mening dan zal dit eerder leiden tot een dialoog. Dit in tegenstelling tot een situatie waarin de ander niet geaccepteerd wordt in zijn 'anders zijn' en er eerder een debat ontstaat. Creativiteit is gebaat bij een dialoogvorm waarin partijen over en weer proberen te onderzoeken en doorgronden waarom de ander tot zijn opvattingen komt en waarin men gezamenlijk op zoek gaat naar een oplossing of gemeenschappelijkheid. In de debatvorm gaat het om het willen realiseren van het eigen gelijk, het superieur stellen van de eigen opvattingen boven die van de ander. Hiermee is creativiteit niet gediend.

Naast intra-organisationale diversiteit gaat het bij creativiteit ook om inter-organisationale en (inter)nationale diversiteit. Meer en meer is het samen met een andere organisatie of met de klant komen tot innovatie aan de orde. Daar creativiteitsvraagstukken en innovatieproblemen nu eenmaal niet tot de organisatiegrenzen beperkt blijven en een bredere 'Umwelt' invloed uitoefent, is de zienswijze van Hofstede (2001, zie ook <http://en.wikipedia.org>) relevant. Hij onderscheidt vijf dimensies of assen van cultuur in zijn onderzoek naar werk gerelateerde waarden over verschillende landen, te weten: 1. een lage versus hoge machtsafstand, 2. individualisme versus collectivisme, 3. masculien versus feminien, 4. vermijding van onzekerheid en 5. lange termijn versus korte termijn oriëntatie.³ Ik wil ze kort toelichten om daarna de mogelijke implicaties voor sturing op creativiteit aan de orde te stellen.

³ De diversiteit binnen de landsgrenzen is overigens meermalen groter dan die tussen de nationaliteiten. (Zie ook: http://en.wikipedia.org/wiki/Hofstede's_cultural_dimensions_theory)

Ad 1. Lage versus hoge machtsafstand verwijst naar de mate waarin minder machtige medewerkers verwachten en accepteren dat de macht onevenredig is verdeeld. Bij een lage machtsafstand verwacht en accepteert men machtsrelaties die meer consultatief en democratisch van aard zijn. Men ziet elkaar meer als gelijken, los van de formele positie die men heeft. Ondergeschikten gaan er van uit kritisch te kunnen zijn ten opzichte van hen die macht hebben. In landen waar sprake is van hoge machtsafstand verwachten de minder machtigen meer autocratische en paternalistische machtsrelaties. Ondergeschikten erkennen de macht van anderen simpelweg op basis van formele, hiërarchische posities. De Machts Afstand Index van Hofstede reflecteert als zodanig geen objectief verschil in de machtsverdeling, maar juist de manier waarop medewerkers deze ervaren. In Europa neigt de machtsafstand lager te zijn in noordelijke landen en hoger in zuidelijke en oostelijke delen. Er bestaat daarnaast een verband met dominante religieuze overtuigingen. Of deze verbanden daadwerkelijk aanwezig zijn en welke betekenis ze hebben is vooralsnog onduidelijk.

Ad 2. Individualisme versus collectivisme betreft de mate waarin mensen worden geacht op te komen voor zichzelf en hun eigen verbintenissen aan te gaan of juist voornamelijk te handelen als lid van een groep of organisatie. In dit verband wordt ook wel gesproken over 'wij'-culturen en 'ik'-culturen. Latijns – Amerikaanse culturen behoren tot de meest collectieve in deze categorie en de Angelsaksische landen juist tot de meest individualistische.

Ad 3. Masculien versus feminien refereert aan de waarde die gehecht wordt aan traditionele mannelijke – of vrouwelijke waarden (zoals ze gekend worden binnen de westerse culturen). Zogenoemde mannelijke culturele waarden zijn competitie, assertiviteit, ambitie en het nastreven van welvaart en materiële bezittingen. In vrouwelijke culturen wordt meer waarde gehecht aan onderlinge relaties en kwaliteit van leven. In het onderzoek van Hofstede komt Japan als meest mannelijke en Zweden als meest vrouwelijke cultuur naar voren. Binnen dezelfde dimensie wordt in mannelijke culturen het typisch seksspecifiek rolgedrag als meer 'dramatisch' en minder vloeiend gezien.

Ad 4. Vermijding van onzekerheid verwijst naar de mate waarin leden van een samenleving proberen om te gaan met angst door onzekerheid te minimaliseren. Culturen die hoog scoren op deze dimensie geven de voorkeur aan regels (bijvoorbeeld ten aanzien van religieus gedrag of voeding) en gestructureerde omstandigheden. Ook blijven hier de werknemers langer in dienst bij dezelfde organisatie. Mediterrane culturen, Latijns Amerika en Japan scoren hier het hoogst.

Ad 5. Lange termijn versus korte termijn oriëntatie betreft het belang dat een samenleving toekent aan de toekomst versus het belang dat men toekent aan het heden en het verleden. Lange termijn georiënteerde samenlevingen hechten veel waarde aan doorzettingsvermogen en aanhoudend zijn, rangschikken hun vriendschappen naar status, zuinigheid en schaamtegevoel. In korte termijn samenlevingen gaat het om normatief zijn, persoonlijke stevigheid en stabiliteit, gezichtsbehoud, respect voor traditie, en wederkerigheid van groeten, gunsten en geschenken. China, Japan en Aziatische landen scoren relatief hoog op lange termijn oriëntatie, westerse landen scoren hierop lager en veel ontwikkelingslanden zeer laag.

Deze culturele verschillen geven gemiddelden of tendensen weer en zijn geen karakteristieken van individuen. Zo kan een Japanner bijvoorbeeld een geringe neiging tot onzekerheidsreductie hebben vergeleken met iemand van de Filippijnen, terwijl hun 'nationale' gemiddelden in een andere richting wijzen. Een nationaal gemiddelde mag derhalve ook niet worden gezien als deterministisch voor individuele inwoners of voor organisaties binnen deze cultuur.

Desondanks is het relevant om zich de vraag te stellen in hoeverre de 'Umwelt' van een organisatie invloed heeft op het ontstaan van een organisatiecultuur en in het verlengde daarvan of deze de sturing op creativiteit en innovatie bepaalt. De organisatie is immers geen ingekapselde, van de buitenwereld afgesloten eenheid. Zij heeft medewerkers die de waarden van de samenleving meenemen. Daarnaast dient de organisatie zich te verhouden met klanten en leveranciers die voor een deel ook de heersende waarden representeren. In het model van Schein (2006) waarin beleden waarden als de tweede laag van een organisatiecultuur worden gezien, staan deze waarden in direct verband met de samenleving waaraan het management haar inzichten ontleent. Spanningsvelden kunnen zich echter voordoen, indien de door het management gepropageerde en formeel beleden waarden in contrast staan met de via opvoeding en opleiding verkregen opvattingen die bepalend zijn voor het gedrag van medewerkers. Zo kan één van de formele waarden van een organisatie zijn dat creatieve inbreng *bottom-up* van groot belang is. Dit wordt ingegeven en gelegitimeerd door het inzicht dat een dergelijke bijdrage vanaf de werkvloer goed is voor autonome groei van de organisatie en het commitment van de medewerker vergroot. Indien echter binnen de uitvoerende laag van de organisatie de opvatting heerst dat het zich individueel profileren met ideeën en oplossingen riskant is voor de acceptatie binnen de groep, dan zal het implementeren van deze waarde mogelijk in schoonheid sterven. Een dergelijk spanningsveld kan veroorzaakt worden doordat verschillende culturele waarden vanuit de samenleving in een organisatie bijeen komen. Bijvoorbeeld wanneer grootstedelijke en hoogopgeleide managers sturing geven aan laagopgeleide uitvoerders uit de buitengebieden. De erkenning van diversiteit in opvattingen en waarden kan leiden tot verdiepende dialogen en discussies die een, op zich verbindend, effect binnen de organisatie kunnen hebben.

De diversiteit van waarden binnen een samenleving vormt evenzeer een ontbindende als een verbindende factor in het ontstaan van een homogene organisatiecultuur. Wanneer we werkklimaat als een substelsel van organisatiecultuur zien, zal de divergerende werking van meerdere, gelijktijdig aanwezige waarden ook het werkklimaat niet eenduidig beïnvloeden. In het verlengde hiervan zullen de waarden vanuit de samenleving geen eenduidige invloed op creativiteit binnen een organisatie hebben. Het laatste is niet strijdig met het gegeven dat elke samenleving ter wereld aanspraak maakt op haar eigen creatieve opbrengst en bijdragen. Ofwel de ene cultuur is niet creatiever dan de andere. Creativiteit is in zeker opzicht een relatief begrip: waar het gaat om voorkeur, smaak, kunst of toegevoegde waarde kunnen diverse normen worden gehanteerd. Wat binnen de ene cultuur als schoonheid wordt aangemerkt kan in een andere cultuur als lelijk worden gezien. Waar het gaat om aandragen van oplossingen voor problemen

zijn legio culturen in staat gebleken daarin te slagen, elk op haar eigen wijze. Het vergelijken en onderling wegen van deze creatieve bijdragen zou ondoenlijk zijn.

Organisatiecultuur uit zich in het gedrag van medewerkers, hetgeen maakt dat onder cultuur vaak wordt verstaan het collectief gedrag binnen de organisatie (als resultante van de aanwezige normen en waarden). Gedrag is ingebed tussen enerzijds de klimaatvariabelen van de organisatie die bepaald gedrag in de hand werken of juist afremmen en anderzijds de consequenties die dit collectieve gedrag met zich meebrengt. Deze consequenties, op hun beurt, hebben weer invloed op dit gedrag en kunnen versterkend werken of juist niet. Het gedrag van medewerkers kan leiden tot aanpassingen van het klimaat, als een consequentie van het collectief handelen, en daarmee is in zekere zin een keten van onderlinge beïnvloeding geschetst. Er is sprake van een mechanisme van positieve en negatieve terugkoppeling dat vergelijkbaar is met de feedback – loop bij beïnvloeding van individueel gedrag.

6.4 Werkklimaat

Is werkklimaat nu hetzelfde als (organisatie)cultuur? In het spraakgebruik worden beide begrippen meermalen willekeurig door elkaar gebruikt alsof ze uitwisselbaar zijn. Ook in vele artikelen, websites en brochures betreffende werkomstandigheden en HRM gerelateerde onderwerpen worden de begrippen gehanteerd zonder ze afzonderlijk te definiëren.⁴ Definiëring en afbakening zijn nodig.

Het begrip ‘werkklimaat’ wordt voor het eerst beschreven door de psychologen George Litwin & Richard Stringer (1968) en later geherdefinieerd door McClelland (1995). Zij concludeerden dat er zes factoren zijn die het werkklimaat stevig beïnvloeden:

- Flexibiliteit: de mate waarin medewerkers zich vrij voelen om vernieuwende activiteiten te ondernemen.
- Verantwoordelijkheid: de mate waarin medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de organisatie.
- Prestatieniveau: de hoogte waarop medewerkers de lat leggen.
- Beloning: de mate van zorgvuldigheid waarmee de terugkoppeling over de uitvoering (*performance feedback*) is geregeld.
- Helderheid: de mate waarin het een ieder duidelijk is waar het (in) de organisatie om gaat.
- Betrokkenheid: de mate waarin medewerkers werken aan een gezamenlijk doel.

Het meest opmerkelijk hier is het ontbreken van de factor ‘vertrouwen’ en de invloed van de fysieke omgeving.

In het Burke Litwin model (1992) verwijst het begrip werkklimaat naar het geheel van gevoelens,

⁴ Zie o.a.: www.hr-communicatie.nl/profiles/blogs/werknemers-cruciaal-bij?xg_source=activity, Tips voor een mantelzorgvriendelijk werkklimaat, PJ Partners, Rotterdam, 2009., <http://www.denkconsult.nl/intro.html>

indrukken en verwachtingen van medewerkers ten aanzien van managers en collega's in bijvoorbeeld de afdeling. De sfeer op een afdeling wordt bepaald door a) de wijze waarop het afdelingshoofd leiding geeft, b) onderlinge omgang tussen collega's, c) de aard van de werkzaamheden en d) de procedures die moeten worden gevolgd. Binnen dit model gaat men er van uit dat we het verschil tussen werkklimaten kunnen illustreren door te letten op het soort reactie van medewerkers als zich een onverwachte situatie, in de vorm van een probleem, voordoet. Uitgewerkt naar het model van Harrison (1992) zoals uitgewerkt in § 6.2 zou dat de volgende reacties kunnen opleveren:

- in een machtcultuur worden leidinggevendenden zo snel mogelijk betrokken. Ze worden geïnformeerd en bevestigd op instructies voor verder handelen. Het verkrijgen van toestemming voor het ondernemen van actie wordt gezien als een voorwaarde.
- in de rollencultuur wordt de formele probleemeigenaar gezocht. Het probleemoplossend handelen vindt pas plaats nadat de functioneel verantwoordelijke richting geeft aan of opdracht geeft tot handelen. Hiermee samenhangend is er vaak sprake van een passieve houding, men zoekt de verantwoordelijke niet actief op waardoor er geen oplossingsgerichte actie kan ontstaan en het probleem langer blijft liggen.
- in een takencultuur staat het continueren van de opdracht, het kunnen blijven handelen vanuit de taakstelling of functie centraal. Het probleem wordt zodanig gedefinieerd dat men kan blijven handelen. Een nadere analyse van de problematiek of het bedenken van oplossingen is hieraan ongeschikt.
- in een personencultuur speelt de beleving van het individu een belangrijke rol. Frustraties of negatieve sentimenten ten aanzien van het probleem leiden tot inactiviteit inzake het betreffende probleem, men schuift het door naar anderen, of men richt zich op geheel andere activiteiten. Het zoeken naar oplossingen is ongeschikt aan de korte termijn beleving van het probleem; het welbevinden van de persoon mag niet lijden onder problemen in het werk.

Hierboven schets ik een verbinding tussen de voor het hele bedrijf geldende organisatiecultuur en het werkklimaat. De aard en mate van deze verbinding kan uiteraard op onderdelen van elkaar verschillen, bijvoorbeeld als gevolg van het type manager dat leiding geeft aan de afdeling. Dergelijke afwijkingen van het werkklimaat in relatie tot de organisatiecultuur komen onder andere naar voren in de wijze waarop medewerkers onderling feedback geven: handhaaft men de lieve vrede door dat maar helemaal niet te doen ('als ik geen commentaar lever op jou, dan doe jij het niet op mij'), weet iedereen op de afdeling wat een medewerker van een collega denkt en vindt, behalve de collega zelf (de zogenaamde roddelcircuits), hangen collega's alleen succesverhalen naar elkaar op of is er ruimte voor een openhartige evaluatie van werkzaamheden en voor collegiale toetsing met de bedoeling om gezamenlijk van gemaakte fouten te leren? Onderlinge communicatie en met name het geven en ontvangen van *feedback*, speelt een rol als katalysator in het creatieve proces. Als aspect van het werkklimaat is communicatie onder collega's en tussen collega's en leidinggevende van groot belang. Het zijn de heersende opvattingen op de werkvloer die, in weerwil van hetgeen het management aan waarden propageert, richting geven

aan de kwaliteit van de communicatie. Deze is, op haar beurt, weer cruciaal voor het ontstaan van creativiteit. De werkelijkheid wordt immers mede geconstrueerd door betrokkenen op basis van de betekenis die zij daaraan toekennen. Willen we context manipuleren om medewerkers te faciliteren en creativiteit te bevorderen, dan zullen we rekening moeten houden met deze betekenisgeving.

De vraag doet zich voor op welke wijze we nu werkklimaat en organisatiecultuur van elkaar kunnen onderscheiden. Dat het om twee verschillende zaken handelt is duidelijk, maar waarin verschillen ze precies en hoe zijn ze onderling verbonden? Keyton (2005) geeft een fraai overzicht van pogingen om de begrippen klimaat en cultuur functioneel van elkaar te onderscheiden. Zij concludeert (p. 71) dat cultuur een stelsel is van duurzame diepere waarden, overtuigingen en aannames die voortkomen uit de symbolische interactie tussen medewerkers van de organisatie. Klimaat daarentegen is gebaseerd op individuele perceptie van de werkomgeving en is een meer oppervlakkige manifestatie van een organisatiecultuur, meer tijdelijk van aard en ondergeschikt aan directe controle. (Dit roept overigens de vraag op of Harrissons' onderscheid wel de cultuur van een organisatie betreft of toch meer het werkklimaat omdat bij hem de bepalende dimensies eerder zijn gebaseerd op de perceptie van de omgeving en wat er nodig is om goed te functioneren.) Als gevolg hiervan is cultuur gericht op de onderliggende context van aannames en waarden, terwijl klimaat focust op de meer oppervlakkige aspecten van de organisatorische context. Dit heeft consequenties voor het al dan niet kunnen managen van creativiteit.

In het verlengde van deze opvattingen ten aanzien van werkklimaat en cultuur is het aannemelijk dat klimaat en cultuur op punten niet consistent zijn. Ik verduidelijk dit aan de hand van een onderverdeling die Schein (2006) maakt naar drie niveaus: artefacten, beleiden waarden en gemeenschappelijke opvattingen. Het kan zijn dat de waarden, naar voren geschoven door het management, inhouden dat creativiteit belangrijk is voor de organisatie en derhalve gestimuleerd moet worden. Dit terwijl tegelijk de heersende opvatting onder medewerkers is dat creativiteit is voorbehouden aan de *happy few*, van belang is voor kunstenaars en een bedreiging vormt voor datgene wat vaststaat en zekerheid biedt. Er zou een grondige analyse van de organisatiecultuur moeten plaatsvinden om vast te stellen welke opvattingen veranderd moeten worden opdat de geplande investeringen en beoogde acties succes zullen gaan hebben.

Als vanuit het management faciliterende omgevingsfactoren worden geïmplementeerd, maar deze niet als zodanig - of juist als remmend - worden ervaren, dan zijn ze per definitie niet als faciliterend aan te merken. Het is derhalve relevant bij een nadere beschouwing van de relatie tussen klimaatvariabelen en creativiteit met name te focussen op de wijze waarop het werkklimaat beleefd wordt vanuit de onderliggende cultuur van betrokkenen. Het is immers de 'cultuur' van de betrokkenen die mede bepalend is voor de perceptie en interpretatie van de klimaatvariabelen.

6.5 Creativiteit en werkklimaat

De erkenning dat de betekenisgeving aan klimaatvariabelen in zeer belangrijke mate wordt gekleurd door culturele achtergrond impliceert niet dat er geen enkele algemene uitspraken gedaan kunnen worden over het verband tussen werkklimaat en creativiteit. Ik refereer aan Amabile (1996, p. 1159 - 1162) die vijf aspecten onderscheidt van het werkklimaat als relevant voor creativiteit, te weten: uitdaging, aanmoediging vanuit de organisatie, ondersteuning vanuit collegae, aanmoediging vanuit de leiding en organisatorische belemmeringen, waarvan de laatste (uiteraard) een negatieve invloed heeft op creativiteit. Centraal in haar bevindingen staat het effect dat intrinsieke motivatie heeft op creativiteit (Amabile, 1983) waarbij de hiervoor genoemde aspecten een mediërende rol spelen. Anders geformuleerd: mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn door interesse, plezier in het werk, satisfactie en professionele uitdaging hebben een hogere kans op het leveren van creatieve bijdragen. De invloeden zoals hierboven genoemd vanuit het werkklimaat hebben daarop een positieve of negatieve uitwerking. Kets de Vries (1996) merkt op dat het bedrijfsleven goed past bij logisch denkende en gedisciplineerde, op de linkerhersenhalft georiënteerde mensen. Ze doen wat gepast is en juist: ze passen zich aan. De creatieve, op de rechterhersenhalft georiënteerde mensen lopen niet in de pas. Hun minder ordelijke, onconventionele manier van doen kan verbazing of verbijstering oproepen (p. 137) ("Chaos schept leven terwijl orde gewoonte schept", Adams, H., in Kets de Vries, 1996, p. 39). Zij pakken problemen aan op een grillige manier, omdat hun denkpatronen afwijkend, relationeel en associatief zijn. In zijn bijdrage gaat Kets de Vries voornamelijk in op het zodanig manipuleren van de bedrijfscultuur en het werkklimaat dat creatieve geesten maximaal kunnen renderen. Hij noemt hierbij als essentiële variabelen: vertrouwen, plezier en de rol van de leiders. De leidinggevendenden zijn volgens hem verantwoordelijk voor gemeenschappelijke visie en collectieve ambitie. Zij zijn er verantwoordelijk voor dat creativiteit in de organisatie kan ontstaan en floreren door ruimte te geven, niet uitgewerkte ideeën te accepteren en soepel te zijn met de regels. Ze moeten ambiguïteit kunnen tolereren, snelle beslissingen nemen en vergissingen toestaan (p. 152). Interessant is dat hier de relatie tussen klimaatfactoren en omgevingsvariabelen enerzijds en anderzijds de persoonsgebonden kenmerken (rechter hemisfeer georiënteerd, onconventioneel, minder ordelijk) wordt gelegd. Hij gaat er echter van uit dat creatieve mensen standaard anders reageren op bepaalde klimaatvariabelen dan hun niet of minder creatieve collega's. Voor wat betreft de kwaliteit van deze reactievorming blijft hij onduidelijk. Met name de invloed op de creatieve bijdragen wordt niet helder. Zo zijn er uit de praktijk van alledag gevallen bekend van creatieve collega's die onder een hoge werkdruk minder creatief worden, terwijl andere, evenzeer als creatief beleefde medewerkers juist die omstandigheden als stimulerend voor hun creativiteit ervaren.

Een andere invalshoek van dezelfde problematiek doet zich voor in het Nederlandse bedrijfsleven waar een goed werkklimaat vaak wordt vereenzelvigd met een vorm van gezelligheid op de werkvloer. Hier krijgt 'goed' de betekenis van 'gezellig'. Nu is het niet zo dat er geen

enkele creativiteit op de werkvloer terug te vinden is, integendeel; er worden met regelmaat nog verrassend creatieve oplossingen voor problemen aangedragen vanaf de werkvloer. Desalniettemin stelt de Hay Group op basis van onderzoek (Werkklimaat Survey, 2008)⁵ dat het Nederlandse bedrijfsleven te veel naar binnen is gericht en dat dit innovatie in de weg staat. Nederlandse werkgevers richten zich onder druk van de schaarste op de arbeidsmarkt meer en meer op de werksfeer. Gezelligheid wordt als belangrijk aangemerkt op de werkvloer maar, stellen de onderzoekers, "Een goede werksfeer is alleen niet hetzelfde als een goed werkklimaat. Een goed werkklimaat leidt namelijk over de gehele linie tot betere resultaten. Meer werkplezier, maar ook betere financiële performance en meer innovatiekracht." Het effect van een goede werksfeer als onderdeel van het werkklimaat, dat bij velen leidt tot innovatieve bijdragen, wordt daarmee als onvoldoende voorwaarde gekenmerkt. De redenering is dat het werkklimaat aan meerdere voorwaarden dient te voldoen. Dat mag dan het geval zijn voor degenen die op basis van deze werksfeer te weinig of de verkeerde stimulans ervaren om creatief te worden, het gevaar schuilt er in dat bij het veranderen van de bestaande 'goede werksfeer' juist zij die nu creatief bijdragen dat straks niet meer doen.

De onderzoekers stellen verder dat succesvolle organisaties vier zaken op orde hebben: zij bieden mensen voldoende uitdaging, ze bieden flexibiliteit qua inzet, zij zorgen voor duidelijkheid over wat er wordt verwacht en zij zorgen er voor dat mensen genoeg erkenning krijgen voor hun prestaties, ook in de vorm van passende beloning. Verder wordt gesteld dat innovatieve organisaties zich kenmerken door een sterke externe blik. Want, vervolgt men, dergelijke organisaties zijn voortdurend op zoek naar nieuwe kansen in de markt, bijvoorbeeld door samen te werken met klanten, te investeren in netwerken, of door flexibele samenwerkingsverbanden met partners aan te gaan.

De bovenstaande redenering suggereert dat een succesvolle organisatie hetzelfde is als een innovatieve organisatie en dat de voorgestelde condities hetzelfde effect op alle medewerkers hebben. Zeker: organisaties die een lange levensduur kennen, weten dit te bereiken doordat ze in staat zijn om te innoveren. Maar organisaties kunnen ook succesvol zijn binnen een relatief korte termijn en mogen derhalve nog niet spreken van een lange levensduur. Jonge organisaties met veel creatief potentieel zijn de laatste jaren met regelmaat in het nieuws en Silicon Valley lijkt er in te grossieren. Veel van deze jonge organisaties zijn weliswaar gebaseerd op een innovatieve gedachte of een vinding, daarmee is echter de organisatie als zodanig nog niet innovatief. Desondanks zijn ze vaak zeer succesvol.

Als we management van creativiteit zien als een permanent vraagstuk, een probleem dat voortdurend om nieuwe oplossingen vraagt, dan vereist creativiteitsmanagement dus ook op zichzelf enige creativiteit. Maar ook in de zin dat creativiteit in de organisatie vraagt dat de manager zich niet opstelt als de spreekwoordelijke dirigent van het klassieke orkest die eenieder van bladmuziek laat spelen waarbij elke vorm van interpretatie door hem wordt bepaald. Eerder

⁵ Persbericht Hay Group, Zeist, 25 september 2008.

zal hij moeten 'meespelen' in een setting die hij vormgeeft als die van een improviserende jazzband. Waarin ruimte is voor improvisatie binnen regels, waar foutentolerantie wordt gezien als een waardevol gegeven, waar clichés worden vermeden en wordt gezocht naar bijdragen die anderen weer aanzet tot het leveren van *input*.

6.6 Werkklimaat als speelplaats

Creativiteit ontstaat in of tussen mensen. Het wordingsproces van een creatieve gedachte of bijdrage impliceert een spel tussen perceptie van en betekenisgeving aan het probleem en het afwegen van mogelijke oplossingen. Een spel veronderstelt ook de ruimte om te spelen. Wanneer voldoet het werkklimaat aan de voorwaarden van een dergelijke speelplaats?

Een bijzondere bijdrage aan het vraagstuk van management van creativiteit levert Kao (1997) die een zeer geslaagde poging doet om zijn fascinatie voor muziek en voor managementvraagstukken te combineren. Hij beschrijft het managen van creativiteit binnen de organisatie aan de hand van een fantastisch uitgewerkte metafoor uit de wereld van de Jazzmuziek: de jamsessie. De meest uiteenlopende aspecten van werkklimaat en organisatiecultuur passeren de revue. Ik noem de belangrijkste.

Managers moeten de diversiteit in hun organisatie erkennen en gebruiken om creativiteit maximaal te stimuleren en faciliteren. Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor communicatie als het essentiële medium van een creatieve cultuur; de 'gemeenschappelijke zee' (Kao, 1997, p. 94) waarin we allemaal zwemmen. Het beheersen van de nuances in de communicatie vormt de meest succesvolle route voor een manager die een cultuur wil implementeren waarin innovatie en verbeelding kunnen bloeien. 'Een bedrijf dat niet weet te communiceren is als een jazzband zonder instrumenten; er komt geen muziek' (p. 94). De manager ziet zich geconfronteerd met de voortdurende evenwichtsoefeningen; het vinden van een balans tussen discipline en geen gebruik maken van formules en strakke agenda's. Management van creativiteit is altijd gericht naar buiten, naar voren en naar omhoog en vecht daarom onvermijdelijk en altijd tegen zelfgenoegzaamheid (p. 48). Met dit laatste lijkt Kao te duiden op de noodzaak van een sterke 'ego drive' zonder in de valkuil van tevredenheid of zelfoverschatting te stappen.

Als centrale paradox ziet hij het vinden van de juiste plek ('*sweet spot*', p. 48) tussen systeem en analyse enerzijds en de vrijelijk geuite creativiteit van het individu anderzijds. Creatieve vernietiging (p. 49) is onontbeerlijk bij het managen van creativiteit; managers moeten het vermogen hebben om te blijven verbeteren en te innoveren en daarmee er naar te streven hetgeen eerder is gecreëerd te achterhalen of te vernietigen. Met zijn ideeën over creatieve vernietiging grijpt Kao terug op de ideeën van Schumpeter, een Oostenrijkse econoom uit het begin van de 20^e eeuw. Onder creatieve vernietiging ('*creative destruction*') verstaat hij een proces van voortdurende innovatie, waarbij succesvolle toepassingen van nieuwe technieken de oude vernietigen. Schumpeter (1934, zoals vermeld in Mahdjoubi, 1997) houdt technische innovatie voor de enige werkelijke bron van economische groei. Hij onderscheidt bij innovatie drie fasen: inventie, innovatie en diffusie. Creatieve vernietiging maakt daarmee, in zeker opzicht, deel uit

van een visie op borging van kwaliteit; door voortdurend te vernieuwen en te verbeteren dient kwaliteit behouden te blijven. De 'empirische cyclus', zoals onder andere gepropageerd door De Groot (1962), vormt hierbij een behulpzaam gedachtegoed, omdat dit beklemtoont dat alleen na voortdurende toetsing aan de praktijk gesproken kan worden van kwaliteit. Kao definieert creativiteit als het gehele proces waarin ideeën gegenereerd en ontwikkeld worden, waarna ze waarde scheppen. Het betekent dus de kunst om zowel met nieuwe ideeën te komen als het vermogen om ze zo te schaven en te polijsten dat ze waarde opleveren (Kao, 1997, p. 13). Hiermee stelt hij feitelijk dat de rol van de manager niet ophoudt bij het stimuleren en faciliteren van creativiteit, maar verder gaat in het proces van waardecreatie en het borgen van creativiteit als '*organizational asset*' door creatieve vernietiging na te streven.

Evenals Csikszentmihalyi (1998) ziet Kao (1997) een belangrijke rol weggelegd voor vitale menselijke paradoxen of spanningen. Zij hanteren deze tegenstrijdigheden echter op een andere manier. Csikszentmihalyi ziet de creatieve persoon als gekenmerkt door paradoxale persoonskenmerken die hem in staat stellen vele 'gezichten' te tonen en op een speelse manier om te gaan met of te anticiperen op wat de omstandigheden van hem vragen. Kao ziet de paradoxen eerder gelokaliseerd in de wereld buiten de persoon waardoor men zich als het ware heen en weer getrokken kan voelen. Hij voegt vervolgens het element van improvisatie er aan toe, omdat hij meent dat creativiteit niet ontstaat door te proberen deze spanningen op te lossen door keuzes te maken, maar door ermee te (leren) spelen. Kao betoogt dat terwijl we ons moeten verhouden tot de eisen van het verleden, van autoriteit, van verantwoordelijkheid en van de groep (p.47) we het hoofd moeten bieden aan uitdagingen, vraagstukken en problemen waar verleden, autoriteit, verantwoordelijkheid en groep geen antwoord op hebben. Dit pleit er volgens hem voor dat we, om te komen tot creativiteit, zullen moeten leren om te gaan en te spelen met enerzijds dat wat vaststaat en anderzijds de vrije ruimte.

Ik wil op dit punt het element van 'spelen' of 'spel' zoals door Huizinga (1950) uitvoerig beschreven en in paragraaf 2.9 reeds aan de orde gesteld, opnieuw betrekken. Het is voor een goed begrip van het hiernavolgende wezenlijk om te begrijpen wat onder spel wordt verstaan. Spel kan het best begrepen worden door het tegenover datgene te plaatsen wat het niet is: ernst. En toch is spel geen gedachteloos tijdverdrijf. Spel raakt aan onze nieuwsgierigheid, verbazing, drang om te ontdekken, onderzoeken en te exploreren, maar ook aan de behoefte tot expressie van onszelf en onze fantasie, onze behoefte aan veiligheid en geborgenheid en ontspanning. Het dient meerdere doelen; het helpt ons te leren, te begrijpen en ons onderling te verbinden. Het spel is gebonden aan allerlei, vaak impliciete regels die helder worden als men ze overtreedt. Het spel is dan verbroken en de ernst komt er voor in de plaats. Binnen het spel kunnen we serieuze, ernstige zaken aan de orde stellen waardoor we met minder spanningen tot een antwoord of oplossing kunnen komen, ook wel *Serious Play* genoemd (Palus & Horth, 2002, p. 107). Andersom is dat niet mogelijk: de ernst biedt geen ruimte voor het spel.

Het spelen met hetgeen voor ons ligt en wat in het heden en verleden vastligt vergroot niet

alleen onze creativiteit en daarmee het bijdragen aan innovatie, maar ook versterkt dit spel de organisatie op andere manieren. Door te spelen leren we competentier te handelen. De Geus (2007, p. 80) benoemt het ontdekken door spel de essentie van leren. Indirect propageert hij het spelen met vraagstukken op een creatieve manier, door wat vaststaat en wat de vrije ruimte inhoudt niet onmiddellijk te zoeken in een oplossing. Hij meent dat we onszelf het spel moeten gunnen waarin we niet zoeken naar snelle oplossingen en de zaak opnieuw vastzetten. Een lage tolerantie voor vergissingen is hier mede debet aan. De Geus breekt een lans voor het werken met zogenoemde 'transitionele objecten' (Winnicott in De Geus, 2007, p. 81 en Kets de Vries, 1996, p. 142 - 143), vergelijkbaar met het proces waarin kinderen door te spelen met speelgoed een werkelijkheid oproepen. Analooq hieraan kunnen managers een virtuele werkelijkheid realiseren om, hiermee spelend, te ontdekken welke oplossingen uiteindelijk goed zouden werken. In dit spel is het maken van fouten, analooq aan de improviserende muziek, toegestaan. Sterker nog; fouten als zodanig bestaan niet. Het zijn hoogstens bijdragen die ons aanwijzingen geven voor hoe een volgende actie er uit zou kunnen zien.

Essentieel is volgens mij het vermogen om de organisatie te zien als een spel, als een opvoering van een script waarbij medewerkers als spelers hun rol innemen, waarbij men wisselend toeschouwer en medespeler is, de organisatie het decor levert en het behalen van gestelde doelen de metafoer voor applaus vormt. Dit vermogen verwijst naar de aanwezigheid van speelsheid in de organisatie. Het maakt dat mensen kunnen handelen vanuit hun (professionele) rol en vereenzelviging met die rol als een onprofessionele handeling wordt gezien. De voor het spel noodzakelijke scheiding tussen persoon en rol maakt het beter mogelijk vanuit een zekere distantie naar problemen en vraagstukken te kijken, met kritiek om te gaan omdat deze feitelijk niet over de persoon zelf gaat maar over de wijze waarop hij invulling geeft aan zijn rol. Het tijdelijk spelen van een 'alternatief', proberen een andere invulling te geven aan de rol of het leggen van een gedragsmatig accentverschil in het aangaan van een situatie maken alle deel uit van het pallet aan mogelijkheden dat de medewerker (speler) heeft zonder zich zorgen te hoeven maken over de aannemelijkheid of geloofwaardigheid van zijn gedrag. Het deelnemen aan de organisatie als aan een spel levert een ander perspectief van waaruit gekeken kan worden. Het biedt, in een meer abstract opzicht, ruimte en vrijheid die nodig zijn voor creativiteit.

Voor deze perceptie ('de medewerker speelt een rol') is tevens de kracht van de verbeelding nodig. Merkwaardig en ironisch omdat we feitelijk niet dat zijn waarvoor we ons uitgeven tijdens werktijd en ons moeten inspannen om te verbeelden wat de werkelijkheid is. Het loslaten van deze vereenzelviging is echter minder makkelijk dan het misschien lijkt. Het doen voorkomen alsof we zijn wie we spelen heeft namelijk voldoende voordelen om de splitsing van persoon en rol te bemoeilijken. Wanneer de persoon niet tot volledige zelfacceptatie heeft weten te komen zal er de behoefte blijven om via de professionele rol iets toe te voegen aan wat men bij zichzelf mist of te camoufleren wat men bij zichzelf onwenselijk vindt. Om deze redenen zijn aanzien, status, invloed of macht verleidelijke elementen van de professionele rol die de persoon ervan weerhouden het

werk als een spel te zien. Hiermee is het namelijk niet 'echt' en dat is precies wat men hoopt dat het wel is. De mens worstelt met zijn zelfbeeld en gebruikt onder meer de werkomgeving en de rol die hij hierbinnen kan innemen als instrument om tot de persoonlijkheid te komen die hij zich ten doel heeft gesteld. Het vraagt dus opofferingsgezindheid om het kleed of het masker af te leggen wanneer de rol niet gespeeld hoeft te worden en zichzelf te tonen als de persoon die men werkelijk is. De openlijke acceptatie van het gegeven dat men niet per se is wie men speelt, vereist moed, onafhankelijke oordeelsvorming alsmede zich vrij en zelfbewust te voelen in wie men werkelijk is. Deze eigenschappen vragen om een zekere gepassioneerde houding waarmee men zich enerzijds durft over te geven aan het spel en anderzijds volop in het leven wil staan als emotioneel onafhankelijk persoon. Het bovenstaande verwijst naar de interdependentie tussen spel, verbeelding en passie; om het spel te kunnen spelen hebben we passie en verbeelding nodig.

6.7 Creativiteit in groepen en teams

"Het aansturen van professionals is al een groot vraagstuk, het aansturen van teams van professionals is een nog groter probleem." (Bestuurder zorginstelling)

Naast individuele creativiteit bestaat er creativiteit die ontstaat in samenwerkings- of groepsverband. Vanuit een behavioristisch perspectief zijn teams en groepsdynamische processen te beschouwen als een onderdeel van de situationele context. Ze bepalen deels de kwaliteit van het werkklimaat. Het is derhalve interessant te kijken naar het verband tussen teams of kleine groepen en creativiteit.

Kenmerkend voor teams of groepen is dat er sprake is van diversiteit, immers geen enkel individu is hetzelfde. Er wordt dan ook vaak gestuurd op het aspect van diversiteit bij het samenstellen van groepen. HR-managers voeren als reden voor diversiteit niet alleen aan dat deze het beter mogelijk maakt om meer talenten in te zetten, maar ook dat het meer creativiteit en probleem oplossend vermogen creëert (Isaksen et. al, 2000, Trompenaars, 2007, Katzenbach, 1998, Katzenbach & Smith, 1997). Uit onderzoek (Singh, 2002, in Trompenaars, 2007, p. 97) naar de effecten van diversiteit op het functioneren van teams blijkt dat de effectiviteit afneemt bij zichtbare verschillen (ras / etniciteit, leeftijd, sekse) maar dat de effectiviteit toeneemt bij onderliggende verschillen zoals opleiding en persoonlijkheid. Het blijft bij Trompenaars echter onduidelijk of hij hier met effectiviteit en probleem oplossend vermogen hetzelfde bedoelt als met creativiteit. Verschillende onderzoeken naar effectiviteit van teams komen tot niet-eenduidige conclusies. Desondanks benoemt hij een aantal bevindingen die leiden tot een drietal kenmerken van innovatieve teams; a. ze zijn divers, b. ze betrekken alle teamleden, delen kennis en ervaring en c. ze zorgen dat ze aan de voorwaardelijke processen voldoen, in het bijzonder de aanwezigheid van leiderschap.

Het implementeren van een diversiteitsstrategie geeft werknemers nieuwe vaardigheden en tegengestelde perspectieven en dat is weer bevorderlijk voor vernieuwing. Teams met een heterogene attitude genereren, bijvoorbeeld, meer creatieve oplossingen dan teams met een meer homogene attitude.

Niet elke vorm van diversiteit draagt echter bij aan creativiteit in teams. Zoals hierboven genoemd blijkt dat met name de onzichtbare kenmerken in dit opzicht overheersen. Het gaat in het bijzonder om functionele verschillen in vaardigheden, informatie en expertise. Deze stimuleren namelijk de dialoog en bevorderen dientengevolge creativiteit en betere probleemoplossingen.

De vraag is nu of divers samengestelde teams altijd beter zijn. Ze zijn creatiever en presteren beter in het oplossen van problemen dan homogene teams, anderzijds gaat bij een homogeen samengesteld team van gelijkgezinden minder tijd verloren aan meningsverschillen en onderlinge spanningen. De vraag naar hoe een team samen te stellen kan wellicht het best beantwoord worden aan de hand van de soort taak waarvoor het team zich gesteld ziet. Gaat het om taken waarvoor innovatie en creativiteit vereist zijn, dan functioneren heterogene teams het best, waar homogene teams beter zullen zijn in het implementeren of exploiteren van hetgeen bekend is. Hanteren we het verschil in voorkeursstijlen, zoals Kirton (1989) dat aangebracht heeft, dan kan geconstateerd worden dat 'aanpassers' (*adaptors*) beter gedijen in homogene groepen en 'innovators' beter in heterogene groepen. Wat voor beide soorten van teams van belang is, en zeker voor teams die geacht worden creatief en innovatief te zijn, is een open cultuur binnen de organisatie waarin leergierigheid en verandering worden beloond. Dit laatste werpt de schijnwerpers weer op de leiding van de organisatie en geeft hen in dit opzicht een heldere verantwoordelijkheid.

Los van de diversiteitaspecten van de groep lijkt zich binnen groepen een andere dynamiek af te spelen die het probleemoplossend vermogen beïnvloedt. Zo bestaat er bij groepsvorming een gemeenschappelijke groepsspanning of kernconflict waarin existentiële conflicten of belangentegenstellingen een rol spelen (Pagès, in Remmerswaal, 2006, p.415) dat mogelijk vertaald kan worden naar het dilemma van elk teamlid tussen de wens tot uniciteit en de vrees voor uitsluiting. Tegelijk is er een verlangen naar gebondenheid en de angst voor isolement. Met andere woorden: op één dimensie spelen zowel constructieve motieven als vermijdende motieven een rol. Indien een groep door de leden als onsamenvattend wordt ervaren ('los zand'), dan zal de behoefte aan meer cohesie de overhand hebben. Ervaren de leden een te grote druk om individuele aspiraties, ambities, meningen en opvattingen ondergeschikt te maken aan de groep, dan zal een behoefte aan meer ruimte voor eigenheid ontstaan. De discrepantie tussen 'ist' en 'soll' zal waarschijnlijk haar uitwerking hebben op de ruimte die creatieve groepsleden ervaren om uiting te geven aan hun ideeën. Deze discrepantie zal evenzeer effecten hebben op de mate van acceptatie van de groep ten aanzien van individuele, creatieve bijdragen.

Analoog aan eerdere constatering dat creatieve individuen vaak goed weten om te gaan met aanwezige tegenstellingen is het aannemelijk dat dit ook hier het geval is. Dat zou betekenen dat creatieve personen goed weten om te gaan met enerzijds de wens tot uniciteit en anderzijds de vrees voor uitsluiting. Dit onderstreept de gedachte dat creatieve personen juist niet die gedoodverfde, excentrieke zonderlingen en *Einzelgänger*s zijn, maar juist sociale personen die goed in teamverband kunnen werken.

Vanuit het perspectief van het individuele groepslid geredeneerd, zal de mate waarin de spanning binnen de groep ervaren wordt, stimulerend kunnen werken op het leveren van een creatieve bijdrage dan wel een remmend effect hebben. Hoe deze beleving van interne groepsspanning, als onderdeel van het werkklimaat, precies uitwerkt op creativiteit is onbekend.

6.8 Interculturalisatie en innovatie

Dat de samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking in toenemende mate diversifieert op basis van een grotere etno-culturele opbouw van de samenleving behoeft geen betoog. Managers hebben daardoor steeds vaker te maken met teams waarin verschillende culturen vertegenwoordigd zijn. Het sturen op creativiteit en innovatie betekent derhalve dat met deze verscheidenheid steeds vaker rekening gehouden moet worden. Dit maakt het relevant om te bezien hoe de multiculturele samenstelling van teams kan samenhangen met creativiteit en wat dat betekent voor de sturing hierop. Trompenaars (2007, p. 129 – 206) onderscheidt zeven dimensies die een rol kunnen spelen in de wijze waarop dergelijke teams met creativiteit en innovatie omgaan:

1. Universalisme versus Particularisme; het maken van regels versus het vinden van uitzonderingen
2. Individualisme versus Gemeenschapszin; eigenbelang en persoonlijke voldoening versus groepsbelang en sociale betrokkenheid
3. Neutraal versus Affectief; onderdrukte emoties versus tot uiting gebrachte emoties
4. Specificiteit versus Diffusie; voorkeur voor exacte, specifieke 'harde' normen versus voorkeur voor algemene, geschakeerde en 'softe' processen
5. Prestatie versus Toekenning; status die wordt verdiend door succes en staat van dienst versus status toegekend aan potentieel (leeftijd, familie, opleiding)
6. Naar binnen gericht versus Naar buiten gericht; controle en effectieve gerichtheid van binnenuit versus controle en effectieve gerichtheid van buitenaf
7. Sequentieel versus Synchroon; tijd gezien als 'race' met voorbijgaande periodieken versus tijd gezien als 'dans' met cyclische herhalingen

Ten aanzien van alle zeven dimensies geldt dat indien ze worden geïntegreerd en synergetisch gemaakt, ze zullen bijdragen aan innovatie in een team (Trompenaars, p.130). Dit laat zich het best voorstellen door de tegengestelde krachten invloed op elkaar te laten uitoefenen en als het ware een soort *feedback loop* te laten vormen. Een kritische bespreking van elke dimensie kan de invloed op en samenhang met creativiteit en innovatie verduidelijken. Bij de bespreking van deze dimensies acht ik het waardevol nogmaals te onderstrepen dat we van innovatie spreken zodra creativiteit omgezet wordt in waarde. Dit kenmerk is van belang voor organisaties die willen investeren in creativiteitsmanagement. Het speelt een rol bij het beschouwen van de toepasbaarheid van de onderstaande inzichten voor managers die creativiteit in hun teams willen faciliteren. Ik zal dan ook, waar mogelijk, trachten te benoemen wat de handelingsimplicaties voor de manager kunnen zijn.

Ad1. Culturen waarin het universalisme (regels & systemen) sterk vertegenwoordigd is, streven ernaar hun diensten en producten voor een zo breed mogelijk publiek toegankelijk te maken. Kernwaarden daarbij zijn 'consistentie', 'duidelijkheid' en 'betrouwbaarheid' maar ze hebben echter ook negatieve kenmerken zoals bureaucratie, rigiditeit en onpersoonlijkheid. Particularistische culturen daarentegen proberen het individu te bevoordelen en leggen de nadruk op flexibiliteit, ontvankelijkheid en 'inter-persoonlijk'. De negatieve componenten zijn chaos, corruptie en onbetrouwbaarheid. Het vinden van een goede balans tussen deze beide of een werkende synergie, draagt volgens Trompenaars bij aan innovatie. Dat zal zo zijn voor wat betreft het leveren van voldoende effectieve toegevoegde waarde, het zegt echter nog weinig over de wijze waarop teams, samengesteld langs deze dimensie, tot creativiteit komen. Mogelijk zal de oriëntatie van de individuele teamleden door deze waarden uit hun samenleving beïnvloed worden en kunnen sommige creatieve bijdragen onderling tegenstrijdig of elkaar uitsluitend zijn. Vanuit dit principe is het dus zaak in de sturing op deze teams, voor wat betreft deze dimensie, met name te investeren in acceptatie van ideeën.

Ad 2. Een uitvinding is nog geen innovatie. Om tot innovatie te komen zal een individuele uitvinding door een collectief moeten worden opgepakt en uitgewerkt. Beide vormen een voorwaardelijke factor in het ontstaan van innovatie op basis van creativiteit, een belangrijk inzicht bij het managen van het werkklimaat. Individuele prestatiebeloning van creatieve medewerkers kan een wissel trekken op de acceptatiebereidheid van de groep, terwijl beloning van de groep als geheel niet stimulerend werkt voor de enkeling om creatieve bijdragen te leveren. Beide uitersten van een belonings- of waarderingsstrategie houden ook onvoldoende rekening met de onderliggende cultuurgebonden aannames. Zo geloven Amerikanen en Israëliërs dat succes voortkomt uit individuele prestaties, terwijl Japanners, Egyptenaren en Indiërs hiervoor de verantwoordelijkheid toeschrijven aan de groep. Dit betekent dat managers in hun beloning van creatief gedrag moeten meewegen in hoeverre iemand zich als teamspeler heeft opgesteld en in hoeverre de groep individuele bijdragen heeft gestimuleerd.

Ad 3. In het uiten van emoties kunnen culturen sterk van elkaar verschillen. Spreekwoordelijk zijn de gepassioneerde uitingen van bewoners van de gebieden rond de Middellandse Zee. En evenzeer de '*stiff upper lip*' van de Engelsman. De functionaliteit van deze uitingen is gekoppeld aan de vraag waarover men zich affectief of neutraal moet uiten (producten of personen, positieve of negatieve ervaringen, persoonlijke zaken of datgene wat de groep aan gaat). Ook de rol die humor mag spelen in bepaalde situaties verschilt tussen culturen. Al met al gaat het om zeer complexe patronen waarin verschillende variabelen een rol spelen. Elke poging om het uiten van emoties te sturen of te voorzien van voorwaardelijke eisen is tot mislukken gedoemd. Wellicht is het pragmatische standpunt van Trompenaars dat een team zoveel mogelijk gebruik moet maken van het scala aan emoties het meest bruikbare. Immers: creativiteit en innovaties spelen zich af in een context waarin het de ene keer gaat om 'hoofdzaken'(cognitief en calculerend gedrag met weinig ruimte voor emoties) en de andere keer om '*matters of the heart*' waaraan uitingen van emoties onlosmakelijk verbonden zijn.

Ad 4. Het onderscheid tussen specificiteit en diffusie hangt samen met de relatieve nadruk op het

individu of het collectief. Hoe specifiek men zich oriënteert op zaken, hoe groter de kans dat men rekening moet houden met persoonlijke voorkeuren en belangen. In culturen waar juist het groepsbelang prevaleert is dit een ongewenste denkrichting. Andersom geredeneerd: daar waar de belangen van het collectief zwaarder wegen zullen eerder voorkeuren bestaan voor algemene, geschakeerde en 'softe' processen. Om langs deze dimensie divers samengestelde teams effectief te maken in het oplossen van problemen is het wenselijk dat het diffuse en het specifieke een min of meer controlerende werking op elkaar krijgen. Er dient corrigerende feedback te bestaan die invloed uitoefent op diffuse ideeënstromen en oplossingen zonder dat deze het diffuse als zodanig verwerpt.

Ad 5. De snelheid waarmee en de mate waarin een innovatie een hoge vlucht kan krijgen worden in belangrijke zin beïnvloed door de status die er in een vroeg stadium aan wordt toegekend. Is deze toegekende status gebaseerd op eerdere successen, persoonlijk aanzien of familiebanden dan zal de reputatie van een innovatie of project de resultaten vooruitsnellen. Moet de status worden verdiend met het leveren van een prestatie en de eerst behaalde successen dan is de weg naar erkenning en toekenning van status langer. Deze manier van status toekenning verschilt over landen en culturen. Zo hebben Aziatische culturen, bijvoorbeeld, de neiging om een project eerst status toe te kennen, hierna wordt het beschermd en worden er prestaties verwacht. Nederland is een voorbeeld van een samenleving waarin eerst prestaties moeten worden geleverd. Pas daarna kunnen projecten de toegekende status verdienen. In werkelijkheid gaat het echter niet om zuivere verschillen; eerder gaat het om de primaire invalshoek. Zo zal men in Azië het geld echt niet inzetten op een slecht projectplan met een hoog afbreukrisico, ook al zijn de initiatiefnemers gerenommeerde wetenschappers uit befaamde families. Evenmin gaat men in Nederland voorbij aan de betrokken projectmedewerkers, de historie van verantwoordelijke ondernemers en wetenschappers en de sociale inbedding van betrokken personen. Managers zullen rekening moeten houden met de geneigdheid vanuit culturele achtergronden om een idee *a priori* als waardevol te bestempelen omdat het afkomstig is van belangrijke personen of ingebed is in andere relevante parameters. De tegenhanger van deze benadering wordt gevormd door teamleden of andere beoordelaars in de organisatie die een idee eerst uit en te na willen testen alvorens het een reële mogelijkheid te geven voor verdere ontwikkeling.

Ad 6. Het nemen van de eigen waarden als vertrekpunt bij innovatie vormt de tegenhanger van een tactiek waarin men probeert rekening te houden met waarden van buitenaf. Bij de definitie van een probleem vinden we deze tegenstelling terug in de vraag welke soort oplossingen voor ons of volgens ons belangrijk is en dientengevolge ook voor anderen versus de vraag wat anderen belangrijk vinden en hoe we dat in ons eigen voordeel kunnen aanwenden. De eerste benadering kent een innerlijke drijfveer en aannames als 'wij beheersen de omgeving', 'we hebben het lot in eigen handen'. Hier voelen teamleden zich gedreven door het voortbrengen van nieuwe technologieën. De tweede benadering wordt gekenmerkt door een response naar buiten en is onderbouwd met gedachten als 'de omgeving beheerst ons', 'we zijn afhankelijk van het lot'. Deze teamleden zijn erop gericht bestaande of nieuwe markten aan te trekken.

Deze dialectiek is verbonden met de onderliggende assumptie dat men wel – of niet – invloed

uitoefent op de eigen toekomst, een in de filosofie als voluntarisme versus determinisme bekende tegenstelling.

Ad 7. Indien tijd beleefd wordt als een opeenvolging van voorbijgaande periodieken wordt het optimale doel zoveel mogelijk te doen in zo min mogelijk tijd, met andere woorden: 'haast' wordt de norm. De tegenhanger ervan is een beleving van tijd waarin *timing* centraal staat opdat dingen op het juiste moment gebeuren. (Een baliemedewerkster die een tweede klant helpt in de tijd dat de eerste klant wacht op accreditatie van zijn of haar creditcard, tegenover het helpen van klanten na elkaar.) In het eerste geval is *efficiency* belangrijk, in het tweede geval persoonlijke aandacht. Een combinatie van beide waarden leidt tot een inzichtelijke meerwaarde: de dingen zo snel mogelijk doen op het juiste moment. Dat wat men synchroon kan laten lopen moet synchroon lopen en zo snel mogelijk zonder dat het de synchroniciteit verstoort. Het lijkt een dilemma tussen snelheid en *timing*. Te vroeg is ook niet op tijd. Deze oriëntatie op tijd kan binnen een team gevolgen hebben voor de wijze waarop men zich op een taak of probleem richt, met name voor wat betreft het toekennen van prioriteit. Synchroon denkende teamleden zullen niet alleen andere vormen van probleemoplossingen aandragen, ze zullen ook op basis van andere criteria een probleem vaststellen; waar de sequentiële denker een probleem ziet hoeft dat voor de synchroon denkende collega niet het geval te zijn en vice versa.

De hierboven geschetste culturele of land gebonden verschillen kunnen ook voorkomen als divergerende persoonlijkheidskenmerken binnen een team. Managers hoeven de samenstelling van hun team niet langs de meetlat van culturele achtergrond of geboorteland te leggen; de kans is reëel dat één of meer van de besproken dimensies sowieso al krachtenvelden binnen een team bepalen. Dit maakt het werk van de manager of bestuurder die faciliterende voorwaarden voor creativiteit en innovatie wil realiseren er niet eenvoudiger op. Overigens kunnen juist de aanwezige tegenstellingen binnen een team, waar het gaat om prioritering, definiëring van een probleem, waarde toekenning aan oplossingen en acceptatie van creatieve ideeën en innovaties, de creativiteit versterken. Dit laatste zou betekenen dat de manager niet teveel moet stroomlijnen binnen een team, omdat hij daarmee het risico loopt essentiële prikkels voor creativiteit weg te nemen.

6.9 Toenemende complexiteit en creativiteit

Problemen en uitdagingen vormen een onlosmakelijk onderdeel van de omgeving van managers en bestuurders. Door de toenemende complexiteit van samenleving en organisatieproblematiek is de verwachting dat zogenaamde '*wicked problems*' (wilde – of venijnige problemen) zich steeds vaker zullen aandienen. Ze worden gekenmerkt door het verschijnsel van *organized complexity*. Hierbij kan een afwijking in een element worden overgedragen naar andere elementen. Deze *organized complexity* kan als systeem een onvoorspelbaar eigen leven gaan leiden doordat de afwijkingen groter kunnen worden, wijzigen en weerkaatsen (De Ruijter, 2010). Ik verwacht dat de rol van creativiteit in het probleemoplossend vermogen van managers en bestuurders navenant essentieel zal worden.

‘Wilde problemen’ zijn complexe keuzevraagstukken en hebben specifieke eigenschappen of karakteristieken. Deze karakteristieken vergen een aanpak welke bij de betrokken bestuurders niet alleen zaken als mandaat, invloed of materiedeskundigheid veronderstelt, maar tevens bepaalde personeigenschappen en werkstijlkenmerken die nodig zijn om voldoende creativiteit te kunnen inbrengen.

Mason en Mitroff (1981, in De Ruijter, 2010) spreken van *‘the nature of complex real world problems’*. Zij geven de volgende kenmerken aan van dit type complexe problemen:

1. Elk strategisch beleidsvraagstuk omvat veel verschillende problemen en onderwerpen;
2. Deze problemen en onderwerpen kennen in hoge mate wederzijdse afhankelijkheden en wisselwerkingen. Het gevolg hiervan is dat de oplossing voor één probleem een oplossing vergt voor alle andere verbonden problemen en onderwerpen. Tegelijkertijd creëert elke oplossing nieuwe dimensies die meegenomen dienen te worden bij de oplossing van de andere problemen;
3. Weinig van deze problemen, zo deze er al zijn, kunnen effectief worden geïsoleerd voor een specifieke aanpak.

Dit soort complexe problemen zijn sterk verweven en met elkaar verstrengeld. Oplossing vergt een samenhangende set van concepten en een rijk instrumentarium voor het verkrijgen van holistische informatie, nodig om strategische beleidsvorming te kunnen sturen.

Deze karakteristieken van ‘wilde problemen’ maken de aanpak van strategische en bestuurlijke vraagstukken lastig. Bestuurders moeten een stabiel sociaal systeem ontwikkelen, sturen en onderhouden in de context van een complexe omgeving. Om dit te kunnen doen zijn nieuwe methoden vereist voor oplossing van deze zogenaamde ‘real-world’ problemen. De belangrijkste implicaties zijn dat a. meer partijen direct en indirect betrokken moeten worden in het proces en b. strategievorming moet worden gebaseerd op een breed spectrum van informatie, verkregen uit een groot aantal verschillende bronnen (De Ruijter, 2010). Het organiseren van meerdere probleemeigenaren is weliswaar belangrijk om een collectieve ambitie (zie ook: Weggemans, 1997) neer te kunnen zetten en een zo groot mogelijk potentieel aan creatieve oplossingen te kunnen genereren. De ironie wil echter dat juist vanwege meerdere probleemeigenaren het spinrag van de onderlinge verwevenheid van vraagstukken fijnmaziger wordt en de problematiek daarmee uiteindelijk nog complexer.

Interessant in dit verband is de systeeminnovatie methode zoals beschreven door Grin & van Staveren (2007, p. 112 - 123). Hier wordt de *wickedness* van de hedendaagse samenleving duidelijk. Zij propageren een aanpak die is opgebouwd uit vier fasen. In de eerste fase stellen zij het laten bedenken van een idee centraal. Het gaat daarbij om het samen met alle betrokken partijen (stakeholders) omzetten van een idee naar een innovatief concept. De fase begint met toekomstverkenningen; het zoeken naar ingangen om het probleem in het perspectief van een verandering te kunnen zien. Hierna worden ideeën gegenereerd door allerlei vormen van

dynamiek te organiseren waarbij het organiseren van creativiteit voorop staat. Hierna wordt met alle stakeholders het idee omgezet in een innovatief concept. Ik zie in deze eerste fase een rol weggelegd voor het spel-element en het imaginair vermogen, het verbeelden van de toekomst. De tweede fase bestaat uit het opbouwen van een breed netwerk van betrokkenen. Het inspelen op de omgeving, de *Umwelt*, samenwerking en het maken van strategische keuzes in het betrekken van partijen vormen een belangrijk element in deze visie. Het organiseren van betrokkenheid verwijst hier naar het realiseren van passie (commitment, volharding) en collectieve ambitie. De derde fase behelst het aangaan van een gezamenlijk leerproces waarin het gaat om het uitwisselen van kennis en expertise, het 'lerend ontwikkelen'. Als laatste fase benoemen zij het verankeren van de op gang gebrachte dynamiek, hetgeen aansluit bij mijn opvatting dat de beste borging voor gerealiseerde vernieuwing ligt in het blijven ontwikkelen, het niet krampachtig nastreven van de ultieme oplossing en de acceptatie van het feit dat blijven ontwikkelen en verbeteren op deelaspecten meer oplevert dan het zoeken naar de integrale oplossing. Dit vraagt om een voortdurende reflectie vanuit distantie tot het probleem en het levendig houden van het proces door het spel-element te bewaken.

Het bovenstaande sluit op onderdelen naadloos aan bij hetgeen centraal staat in het gedachtegoed van co-creatie. Co-creatie wordt met name toegepast wanneer pasklare oplossingen niet voorhanden zijn, als bestaande benaderingen niet langer volstaan, een uitdaging nog onvoldoende oplossingsgericht in beschouwing is genomen of wanneer de te nemen route nog onduidelijk is. (Zie hiervoor ook § 7.2). Co-creatie kan ook plaatsvinden als gezamenlijke innovatiegerichte werkwijze binnen een organisatie waarbij de partijen worden gevormd door verschillende echelons of afdelingen. Ook in dit verband is het van belang de essentie te benoemen van een grote vertrouwensbasis als voorwaarde voor (gezamenlijkheid in) innovatie. Het bij elkaar brengen van de verschillende partijen is er mee gediend om niet alleen de verschillende belangensferen vertegenwoordigd te laten zijn, maar ook het vermogen om tot voldoende diversiteit in de inbreng te kunnen komen. Een goed analyticus is immers niet per definitie ook een bekwaam systeemdenker. Het samenstellen van commissies of denktanks is gebaat bij het selecteren op specifieke cognitieve vaardigheden, werkstijlelementen en persoonlijkheidseigenschappen⁶.

Ook derden kunnen in dit verband een rol spelen. "De derde is in menige bijeenkomst degenen die de conclusies van de bijeenkomst scherper trekken dan de ingewijden. Hij kan nog dingen zien en horen waarvoor de vakman inmiddels doof en blind geworden is" (Witvliet, 2005, p.8).

Kortom, twijfel moet een rol krijgen. Dialectiek en discussie zijn methoden waarmee twijfel kan worden gesystematiseerd. Ze omvatten de volgende processen (Mason & Mitroff, in De Ruijter, 2010):

⁶ Tijdens de interviews die ik heb gevoerd kwam met enige regelmaat het fenomeen van persoonlijke ambitie of ego-drive naar voren. Hiermee werd bedoeld op het fenomeen dat discussies over oplossingen niet alleen maar gaan via de weg van de inhoud en feitelijke argumenten; men moet zich daarnaast ook verhouden met stijlkenmerken en debaterstechnieken van de discussiepartner alsook de kwaliteit van de onderlinge verhoudingen.

1. expliciet maken van informatie en onderliggende veronderstellingen;
2. oproepen van vragen en thema's waarop verschillende posities kunnen worden ingenomen;
3. verzamelen van bewijslast en het opbouwen van argumentatie voor en tegen iedere positie;
4. pogen om een zekere eindconclusie te bereiken.

Men zal bereid moeten zijn de basiskaders opnieuw te expliciteren om van daaruit opnieuw de dialoog aan te kunnen gaan. Zo zal men de situatie kunnen veranderen, andere mensen neerzetten, interactie beïnvloeden door andere vragen te stellen. Men zal op een creatieve manier het spel moeten blijven spelen, gezamenlijk betrokken blijven op het vinden van oplossingen en daarbij voortdurend proberen een gezamenlijke verbeelding van de toekomst te hanteren.

Belangrijk bij de bovengenoemde vier punten is het zorg dragen dat het proces gaande blijft. We zouden zelfs een cyclisch karakter kunnen veronderstellen bij deze indeling welke erop neer komt dat bij het bereiken van een conclusie de onderliggende veronderstellingen weer expliciet benoemd worden. Het grootste gevaar voor deze werkwijze ligt in een vastlopend proces waarbij de dialoog heeft plaatsgemaakt voor het debat; waar medespelers veranderen in tegenstrevers en het persoonlijk gewin in de vorm van gelijk prevaleert boven het gezamenlijk zoeken naar (geïmproviseerde) oplossingen (Kessels, 2000, 2008). Creatieve mensen zullen eerder geneigd zijn te onderzoeken hoe verschillende opvattingen met elkaar verbonden zijn. Als in strategische beleidsvorming de processen van dialectiek en discussie onontkoombaar zijn, is het dus verstandig om het creatieve potentieel bij de gesprekspartners zo groot mogelijk te laten zijn. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van het inzicht dat groepen, samengesteld op basis van 'verborgen' diversiteit (zie ook § 4.7) tot meer creativiteit leiden dan homogeen samengestelde groepen.

Deze opvatting sluit aan bij wat Van der Heijden (2004) benoemt als het procesparadigma. Hierin staat het professionaliseren van het strategievormingsproces centraal. Het gaat daarbij om het scheppen van ruimte voor innovatieve ideeën en mobiliseren van denkracht en collectief inzicht. Strategische conversatie is een kernbegrip gericht op het ontwikkelen van scenario's: gedeelde mentale modellen en gemeenschappelijke 'verhalen' over de toekomstige omgeving. Deze typering van het procesparadigma veronderstelt impliciet het vermogen van de betrokkenen om met elkaar in een improvisatiespel te kunnen blijven en hun verbeeldingskracht optimaal te kunnen benutten.

De manager moet zelf ook creatief zijn; hij moet de paradoxen kunnen hanteren tussen beheersen en loslaten, tussen het organiseren van orde en structuur en het bieden van ruimte voor experimenteer- en improviseergedrag, tussen het hanteren van regels en bieden van foutentolerantie. Het streven naar een statisch evenwicht in de organisatie is een achterhaald begrip. Wil men innovatie de ruimte bieden dan zal het management gericht moeten zijn op een realiseren van een verstoord evenwicht ten behoeve van de vitale krachten die verantwoordelijk zijn voor innovatie (zie ook Peters, 2005, p. 31, Uhl-Bien & Marion, 2011, p.469). Palus & Horth

(2002) breken een lans voor *serious play* als cruciale voorwaarde voor ontwikkeling en innovatie. Ook in het omgaan met wat we soms ervaren als chaos is het vermogen om te kunnen spelen van belang. Het is de kunst om de patronen in de ogenschijnlijke chaos te ontdekken. Spel of spelen kan daarbij behulpzaam zijn.

6.10 Samenvattend

De invloed van organisatiecultuur en werkklimaat op creatief gedrag is complex en veelzijdig. De mate waarin culturen bevorderlijk zijn voor creativiteit is in grote mate afhankelijk van hun marktoriëntatie en het streven om vernieuwend te zijn. Competitiedrang en risicobereidheid zijn daarbij belangrijke voorwaarden. Culturen die naar binnen gericht zijn en veel waarde hechten aan het in stand houden van de bestaande situatie zullen minder expliciet aandacht aan creativiteit schenken. Ook zullen dergelijke culturen creativiteit eerder als bedreigend beschouwen omdat creativiteit in de kern gericht is op verandering. Dit soort organisaties zullen reactief zijn in hun innovatiestrategie en eerder gebruik maken van open innovatie dan dat ze autonome groei bewerkstelligen. De managers in behoudende, naar binnen gerichte culturen moeten als koorddansers balanceren tussen de waarden die samenhangen met tradities, zekerheid, en voorspelbaarheid en de waarden die horen bij organisatieontwikkeling, continuïteit en variatie. Zij zullen beide belangensferen naast elkaar moeten laten bestaan en op een creatieve manier de bestaande paradoxen met elkaar combineren of tot een synthese laten komen. De ultieme vraag is echter of dergelijke managers gedijen in deze organisatieculturen.

De waarde van diversiteit voor het ontstaan van creativiteit is aanzienlijk. Diversiteit ontstaat op basis van allerlei dimensies waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. Deze dimensies zijn in belangrijke mate geworteld in de cultuur van het land of de regio waarin men woont maar met de toenemende etnische en culturele diversiteit in onze westerse samenleving wordt de smeltkroes van waarden steeds complexer. Om diversiteit werkbaar te laten zijn is onderlinge acceptatie van het allergrootst belang. De pijlen van het management zouden, vanwege het belang van creativiteit, gericht moeten zijn op het vergroten van deze acceptatiegraad.

Het werkklimaat van een organisatie heeft betrekking op hoe mensen onderling communiceren, welke gevoelens en verwachtingen er leven, welke soort werkzaamheden mensen verrichten en de concrete fysieke context waarbinnen men werkt. Het belangrijkste aspect binnen werkklimaat voor wat betreft creativiteit is de feedback die plaatsvindt. Het is het instrumentarium bij uitstek om onderlinge verhoudingen, verwachtingen, waarden en opvattingen te beïnvloeden. Daarmee is het een onmisbare factor in het sturen op creativiteit.

Elke cultuur en elk werkklimaat van een organisatie vereisen, ter wille van creativiteit, een actieve en creatieve rol van het management. Het vraagt van managers en bestuurders dat zij ruimte scheppen, foutentolerantie⁷ optimaliseren en het spel-element in de organisatie bevorderen.

⁷ "Foutentolerantie is iets anders dan slecht werk tolereren. Of pogingen onder verantwoording uit te komen. Integendeel. De essentie van verantwoording: mensen die zich zo sterk inzetten dat ze alles riskeren en geweldige fouten maken om hun doel te bereiken." (Peters, T., 2005, P. 36)

Om te kunnen veranderen en vernieuwen moeten medewerkers leren spelen met enerzijds hetgeen vaststaat en anderzijds de vrije ruimte waarin van alles mogelijk is. Dit doet een beroep op alle betrokkenen om de verbeelding te gebruiken terwijl men met twee voeten op de grond blijft staan. Ook vereist het dat mensen zich niet vereenzelvigen met hun professionele functie maar beseffen dat men medespeler is en vanuit die rol bijdraagt aan het oplossen van problemen of het realiseren van kansen.

De samenstelling van teams bij het bevorderen van creativiteit kent andere uitgangspunten dan wanneer een team geacht wordt bekende, routineuze taken uit te voeren. Voor optimale creatieve prestaties is het van belang dat de heterogeniteit goed georganiseerd is; divers samengestelde teams met voldoende onderlinge acceptatie kunnen botsen en schuren en een dynamiek veroorzaken waarin creativiteit gedijt.

Het innovatie- en creatieve proces is onderhevig aan een diversiteit van verschillende waarden en opvattingen die we in één organisatie of één team terugvinden. Het organiseren van deze diversiteit is essentieel wil men sturen op creatieve prestaties. De harmonie binnen een team of groep, welke nodig is bij het gezamenlijk uitvoeren van taken, kan te lijden hebben onder de schurende werking die uitgaat van diversiteit. Het stroomlijnen van diversiteit heeft echter als risico dat men teveel prikkels voor creativiteit wegneemt. Ook hier geldt voor de manager het credo te blijven zoeken naar *'best of both worlds.'*

Management van creativiteit vormt een onderdeel van sociale innovatie waarbij het gaat om het verder ontwikkelen van leiderschapsstijlen en managementvaardigheden, innovatieve organisatievormen en hoogwaardige arbeidsrelaties. Management van creativiteit is meer dan alleen maar het creëren van voorwaarden voor innovatie. Het is een hefboom voor organisatieontwikkeling in bredere zin.

In de voorgaande hoofdstukken heb ik getracht om creativiteit in kaart te brengen als een vorm van menselijk gedrag waarop de manager invloed kan uitoefenen. De centrale vraag hierbij is op welke wijze de manager zou moeten interveniëren om de creativiteit binnen zijn organisatie te optimaliseren. Er zijn verschillende inzichten vanuit de literatuur behandeld en kritisch tegen het licht gehouden. Een modelmatige voorstelling van creativiteit, als essentiële gedragscomponent in het handelen van medewerkers, is aangedragen door gebruik te maken van een behavioristisch, sociaal leertheoretisch perspectief. Enkele, uit de verkenning voortvloeiende inzichten, bevindingen en aanbevelingen zijn samengevat in hoofdstuk zeven.

Wanneer er gesproken wordt van het 'creatieve proces' wordt hiermee bedoeld het intra-persoonlijk intuïtief/associatief-cognitief proces. Dit kan tevens plaatsvinden tijdens de interactie tussen individuen waarbij het interpersoonlijke element een situationele variabele is, die het creatieve proces in meer of mindere mate beïnvloedt. Het creatieve proces is, met andere woorden, niet de aanduiding voor de doorlooptijd van al het handelen dat met het komen tot creativiteit gemoeid gaat.

7.1 Managen van creativiteit; een meer sporen beleid.

De onderliggende, centrale vraag is of creativiteit te managen is. Om deze vraag te beantwoorden is in de voorgaande hoofdstukken creativiteit gedefinieerd en in kaart gebracht als een bijzondere vorm van gedrag. In het licht van deze vraagstelling beschouw ik managen als al het bewust handelen en ondernemen van activiteiten gericht op het realiseren van voorwaarden voor het komen tot een optimale prestatie en een optimaal resultaat. Het komen tot een optimaal of maximaal realiseerbaar resultaat geldt niet alleen voor de medewerker als individu maar evenzeer voor medewerkers in groepsverband. Dit maakt dat we de vraagstelling moeten opschalen naar 'Kan creativiteit gemanaged worden bij een ander of bij anderen?' Hierbij dient men zich te realiseren dat, zodra we spreken over meerdere personen, ook gekeken moet worden naar het effect van de wisselwerking binnen de groep op de interventies en vice versa alsmede de groepsmatige reacties op de individuele creativiteit.

Als we creativiteit als een vorm van gedrag zien moet het in principe mogelijk zijn om de ideale voorwaarden te scheppen voor een creatieve prestatie of een creatief resultaat.¹

¹ De bijvoeglijke bepaling 'optimaal' voor 'creatieve prestatie' en 'creatief resultaat' is hier bewust weggelaten. Dit omdat het in mijn optiek niet mogelijk is te spreken van optimaal presteren als het gaat om creativiteit. Wel kunnen condities optimaal zijn om tot creatief handelen te komen. Optimale creativiteit is niet meetbaar noch definieerbaar. We zouden daartoe moeten weten tot welke maximale creatieve inbreng iemand of een groep mensen in staat is, hetgeen niet aan te tonen valt. Daarnaast is het de vraag of creativiteit in kwantitatief of kwalitatief opzicht gemeten moet worden en wat is dan meer waard: honderd redelijk bruikbare ideeën of één goed bruikbaar idee?

We zullen vele aspecten van de persoon moeten kennen om de ideale context voor hem te creëren, immers zoals eerder geconstateerd, is niet iedereen gebaat bij dezelfde condities. Willen we de voorwaarden optimaliseren voor meerdere personen tegelijk dan wordt de opgave nog lastiger. Wat namelijk voor de ene medewerker functioneel is (in termen van een ideale voorwaarde) kan bij zijn collega contraproductief werken. Het managen van creativiteit op groepsniveau lijkt zo op het eerste gezicht alleen mogelijk als er sprake is van essentiële overeenkomsten in benodigde voorwaarden. Met andere woorden: willen we creativiteit managen bij meerdere personen tegelijk dan zullen deze personen in het komen tot creativiteit collectief gevoelig of bevattelijk moeten zijn voor bepaalde condities. Deze condities moeten door de manager gekend zijn om te kunnen spreken van managen als bewust handelen.

Personen zijn dermate gedifferentieerd in de benodigde condities voor een creatieve performance dat het samenstellen van een, in dit opzicht, homogene groep een gedegen analyse vergt. Interessant is hier de vraag of er sprake is van universele condities voor creativiteit. Vooralsnog lijkt het mogelijk om van elke willekeurige conditie de tegenhanger te benoemen en deze als evenzeer relevant voor het komen tot creativiteit te zien. Als er al universele voorwaarden zijn ten aanzien van creativiteit dan wil ik ze benoemen op een meer geabstraheerd of holistisch niveau. In eerste instantie denk ik daarbij aan Passie als verzamelbegrip voor betrokkenheid, toewijding, gretigheid om extra inzet te leveren. Ofwel een optimale bereidheid om zich met het vraagstuk bezig te houden en deze bereidheid is gekoppeld aan het 'zich eigenaar voelen' van het probleem. Deze bereidheid kan op vrijwillige basis ontstaan omdat men vanwege eigen motieven en een autonome besluitvorming het probleem omarmt. Maar ook is het denkbaar dat de bereidheid tot dit engagement een gedwongen karakter heeft. Dat zij ingegeven is door een niet vrijwillige keuze of de onmogelijkheid om het probleem naast zich neer te leggen. Wil men, zonder verdere specifieke kennis van de samenstelling van de groep, kunnen sturen op creatieve inbreng dan rest de manager weinig anders dan de *sense of awareness* zo groot mogelijk te houden en de betrokkenheid op de vraagstelling, het probleem of de kans die voorligt zo sterk mogelijk te laten zijn. Een appèl doen op de vrijwillige bereidheid het probleem te omarmen is verwant aan het motiveren van anderen. Hiermee zijn we wederom aangeland bij het immens gedifferentieerde pallet aan persoonlijke verschillen in motieven. Ook hier is het dan zaak een zo homogeen mogelijke groep samen te stellen voor wat betreft persoonlijke drijfveren. Voor de ene medewerker is een financiële of materiële beloning relevant, voor de ander meer handelingsvrijheid en voor een derde status, aanzien of promotie. Motiveren van groepen door het in het vooruitzicht stellen van beloningen kent zijn beperkingen niet alleen in het bedenken van de juiste middelen maar ook in de realisatie ervan.

Daarnaast is er de mogelijkheid tot het opvoeren van de druk, dat wil zeggen het verkleinen van de mogelijkheid om het probleem naast zich neer te leggen. Dit kan door het vraagstuk of de uitdaging dichterbij existentiële overwegingen te brengen. ("We moeten dit probleem oplossen anders verliezen we de concurrentieslag en zijn we genoodzaakt de afdeling te sluiten!") Op deze

wijze wordt het organisatorische vraagstuk direct doorvertaald naar de persoonlijke sfeer van medewerkers. Uiteraard roept een dergelijke handelwijze onmiddellijk allerlei vraagtekens op in de sfeer van ethiek en moraliteit. De strategie kan contraproductief zijn omdat we weten dat angst soms verlamt. Daarnaast is het nog maar de vraag of de betrokkenheid die men op deze wijze realiseert wel rendert in de juist gerichte energie. Het is aannemelijk dat medewerkers zich onder druk gezet voelen en de discussie aangaan over wiens verantwoordelijkheid het nu is om tot oplossingen te komen. Hiermee is men wel betrokken op het probleem, maar nog niet bezig met het vinden van een oplossing en is het creatieve proces niet gestimuleerd.

Een tweede universele conditie benoem ik met het begrip Spel. In de voorgaande hoofdstukken heb ik hier uitvoerig over geschreven. Spel of Spelen verwijst naar alle voorwaarden die te maken hebben met het kunnen betreden van de 'vrije ruimte' waarin men het feitelijke kan loslaten ten faveure van het niet-bestaande. Meer concreet betekent dit improviseren met oplossingen, experimenteren, denken vanuit een andere rol, scenario's verzinnen, iets op een andere manier doen, brainstormen, elkaar uitdagen en uitnodigen tot meespelen in dergelijke activiteiten. Spel is geen gedachteloos *entertainment*, maar een luchtige manier om ernstige situaties of vraagstukken te benaderen. Spel kan plaatsvinden tussen personen, in een groep of team maar evenzeer in het hoofd van een individu. Spel gedijt bij een lage foutentolerantie en een hoge acceptatiegraad. Het is aan de managers om de voorwaarden voor spel te realiseren en medewerkers aan te moedigen het spel-element te incorporeren in het werk. Spel is intrinsiek belonend, het appelleert aan nieuwsgierigheid, aan de behoefte van mensen om onderzoekend te zijn, te delen en zich vrij te voelen.

In mijn optiek kan spel niet los worden gezien van een derde universele conditie voor creativiteit, te weten de Verbeelding. Verbeelding refereert aan de richting waarin men wil gaan, het punt op de horizon zonder welk men doelloos is. Creativiteit heeft richting nodig, elk idee en elke gedachte krijgt pas betekenis in relatie tot een doel wat men nastreeft. De waarde van een oplossing wordt afgemeten aan het doel wat deze dient. Verbeelding kan ontstaan doordat men zichzelf een doel stelt. In organisaties is het belangrijk dat de missie voor een ieder helder is. Daarbij hoort tevens dat men zich onderling betrokken voelt in het behalen van doelen. Een dergelijke gezamenlijkheid draagt bij aan creativiteit omdat deze het doorzettingsvermogen van mensen kan vergroten, de onderlinge dynamiek kan versterken hetgeen leidt tot uitwisseling van ideeën en gedachten en, niet als laatste, de kans op samen spelen kan vergroten.

Creativiteit ontstaat, zoals eerder opgemerkt, vaak op basis van veel inspanning en een minder groot deel inspiratie. Het is daarmee zinvol om functioneel onderscheid te maken tussen deze beide niveaus (inspanning, inspiratie) waarop creativiteit bevorderd kan worden. De inspanning kan gemanaged, gestuurd of aangemoedigd worden door de betrokkenheid te versterken, medewerkers te prikkelen, uit te dagen en te bekrachtigen in hun gedrag. Om deze motivatietechnieken effectief toe te passen is het nodig goed weet te hebben van de individuele

belangensfeer van medewerkers en ook datgene waar ze gevoelig voor zijn. Het bevorderen van inspiratie is aanmerkelijk lastiger. Mensen weten vaak zelf niet goed wat hen inspireert. De mogelijkheden om inspanning te bevorderen op groepsniveau zijn daarom meer voorhanden dan die welke de inspiratie op groepsniveau kunnen bevorderen. Medewerkers aanmoedigen om 'nog even door te gaan', 'nog iets anders te proberen' of 'iets harder hun best te doen' zijn geen ongebruikelijke interventies, evenmin als het daarbij gebruik maken van materiële en immateriële *incentives* (beloningen die in het vooruitzicht worden gesteld) en *rewards* (beloningen die men verwerft zonder dat daarop gerekend was).

Creatieve mensen worden vaak ervaren als personen die gesteld zijn op een ruime mate van zelfbeschikking, relatief snel ageren tegen dwang en restricties of een al te dwingende bemoeienis van anderen. Door anderen worden ze vaak gezien als eigenzinnig, niet zozeer in de betekenis van hardhoofdig, eigenwijs of halsstarrig maar meer als eigengereid, de dingen doen op een manier die men zelf verkiest, zich weinig aantrekkend van anderen. Creatieve mensen lijken minder gevoelig voor suggestie en meer onafhankelijk in hun oordeelsvorming. Individuele autonomie en vrijheid in het bepalen van de noodzakelijke voorwaarden zijn aspecten die te maken hebben met gepassioneerde (Passie) en Spel.

Het gericht en doelmatig inspireren van een ander is een lastige opgave. Het vereist dat we precies weten wat de ander inspireert. Het gericht beïnvloeden van inspiratie op groepsniveau is derhalve nog lastiger. Mensen differentiëren sterk voor wat betreft datgene wat hen inspireert. De inspiratie zelf is de ultieme intrinsieke beloning en is niet te vervangen door extrinsieke beloningen. Het zijn onvergeloofbare grootheden waardoor het werken met *rewards* en *incentives* niet zal werken. Het is ondenkbaar dat een medewerker wordt aangemoedigd met de opmerking "als je meer inspiratie hebt gekregen regel ik een extra vrije dag voor je". Inspiratie hoeft feitelijk ook niet bekrachtigd te worden; niemand is ertegen om geïnspireerd te raken, er bestaat geen weerstand tegen inspiratie. Niet iedereen weet hoe bij henzelf de inspiratie op te roepen is, het overkomt hen. Zij die het van zichzelf wel weten kunnen het benoemen en aangeven als een voorwaarde om creatief te zijn. Anderzijds is het zo dat we uit de ervaringen met het werken in groepen weten dat een energieke, dynamische en constructieve sfeer door velen als inspirerend of, op z'n minst, aanmoedigend wordt ervaren. Hoe meer er door anderen wordt ingebracht, hoe groter de kans dat er iets tussen zit dat een inspirerend effect heeft. Dit wijst erop dat we niet zeer precies de ideale inspiratiebron van individuen kunnen leveren maar misschien wel kunnen faciliteren in het creëren van de voorwaarden om een zo groot mogelijk aantal personen optimaal te betrekken. Of het individu dat dan als inspiratie betitelt is een persoonlijke afweging. Interventies vanuit het management zullen daarom het karakter moeten hebben van facilitering; het realiseren van een zo ideaal mogelijke situationele context met het oogmerk van collectieve betrokkenheid. De kans dat dit door meerdere mensen als inspirerend wordt ervaren neemt daarmee toe. Ik ben daarom van mening dat managers niet zozeer moeten proberen te inspireren maar veeleer moet faciliteren opdat de betrokkenheid zo groot mogelijk wordt. Anders gezegd:

niet proberen de muze van de medewerker te zijn. Bovendien zoekt de creatieve geest haar eigen muze en niet andersom.

Rekening houdend met het eerder genoemde onderscheid tussen de creativiteit van de kunstenaar en dat van de ambachtsman, respectievelijk alfa – en bèta creativiteit, betekent dit dat er accentverschillen nodig zijn bij het organiseren van de domeinen Spel, Passie en Verbeelding. Ik verwacht dat de ‘eigenaren’ van de hier onderscheiden creatieve processen tot op zekere hoogte zelf invulling geven aan de ruimte die geboden wordt. Analooq aan hetgeen hierboven is geschreven over het verschil tussen beide creatieve processen, zie ik de volgende gang van zaken als aannemelijk. De bèta – creatieve persoon zal zijn toewijding, volhardendheid, interactie met anderen en logisch denken centreren rondom materiedeskundigheid (kennis en expertise van het vakgebied) en analyse van de problematiek. Hij zal dit proces beleven als een intensieve fase van bewuste probleemoplossing. Hij zal in deze fase gefaciliteerd moeten worden met tijd om zich te verdiepen, te reflecteren, te toetsen en te experimenteren. De alfa – creatieve persoon zal een meer intuïtieve omsingeling van het voorliggende probleem gaan maken, zijn common sense gebruiken, zowel alleen willen werken als de interactie met anderen opzoeken en hiermee veel diversiteit aan informatie verzamelen die hij gebruikt om de problematiek vanuit diverse invalshoeken te benaderen. Deze fase, tot aan de creatieve gedachte, de ‘vonk’ zal hij niet zozeer als intensief en bewust beleven. Vanaf het moment echter dat de oplossing, de creatieve inval zich heeft voorgedaan komt het proces van ‘vormgeving’. In tegenstelling tot de bèta – creativiteit is zijn idee nog niet scherp omlijnd en zal hij nog een slag moeten maken voordat hij het kan communiceren, vertalen naar een concrete oplossing of aanpak. In dit deel van zijn creatieve proces ligt bij de alfa – creatieve persoon het zwaartepunt en hij behoeft met name hier facilitering.

7.2 Samenspel; Leidt co-creatie tot meer creativiteit?

Het begrip co-creatie duikt in de vroege jaren negentig voor het eerst op in de publicaties van Peter Senge over de lerende organisatie. Concreet werd co-creatie door Bryan Smith, een medeauteur van Senge (1995), omschreven als een zichzelf sturende, eventueel gefaciliteerde, samenwerking tussen partijen die betrokken zijn op een als complex ervaren uitdaging (zie ook Doz & Hamel, 1998, Kim & Mauborgne, 2005, Hamel & Prahalad, 2006, Grin & Van Staveren, 2007, Van Kralingen, 2007, Prahalad & Ramaswamy, 2004, Prahalad & Krishnan, 2008, Wierdsma in Boonstra & De Caluwé, 2006). Typerend voor co-creatie is dat de betrokkenen via authentieke en respectvolle interacties een gemeenschappelijke opvatting bereiken over de omschrijving van de gewenste toestand (gezamenlijke verbeelding van de toekomst) en samen oplossingen en gedragen acties construeren om die gewenste toestand te bereiken.

Co-creatie suggereert op begripsniveau dat er in gezamenlijkheid iets nieuws geschapen wordt. Het schurkt aan tegen de betekenis ‘samen creatief zijn’ en in het spraakgebruik van alledag

wordt dit er vaak onder verstaan. Het is in toenemende mate een werkwijze die men aantreft bij de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten en het veroveren van nieuwe markten. De populariteit van deze aanpak en de suggestie van verbondenheid met creativiteit legitimeren de keuze om er nader bij stil te staan en de betekenis die co-creatie heeft voor creativiteit te onderzoeken.

In de wereld van de commercie is co-creatie inmiddels sterk ingeburgerd. De consument beslist mee over de samenstelling van een specifiek product dat hij wil aanschaffen (bijvoorbeeld een laptop) waarbij het internet een zeer bruikbaar medium is. Ook kunnen co-creatieve benaderingen worden ingezet voor niet commerciële, maatschappelijke uitdagingen waarvoor de betrokkenen gezamenlijk oplossingen uitwerken en realiseren. Te denken valt aan gedemotiveerde medewerkers; overlastbestrijding in een woonomgeving; spanningen tussen bevolkingsgroepen; de infrastructuur van Vinex locaties of de berging van radioactief afval.

Co-creatie als vorm van organisatieontwikkeling of van maatschappelijke verandering vindt steeds meer bijval: zowel in bedrijven als in overheidsinstellingen en sociale organisaties. Maar ook in directies uit de onderwijssector of de gezondheidszorg, in multinationale ondernemingen en kleine social-profit organisaties als ook in wijken en buurten. De toename van interesse in co-creatie valt niet los te zien van een toenemende complexiteit van vraagstukken en belangensteren.

Andere vormen van complexiteit ontstaan vanuit de steeds sneller veranderende organisatiecontexten; globalisering van productie en markt, de talloze overnames en fusies, het groeiende zelfbewustzijn van klanten en werknemers, marktwerking in de zorg, de interculturalisering van de samenleving of de vergrijzing en ontgroening van werknemersbestanden.

Een verbindend element is gelegen in het feit dat het hier gaat om uitdagende transformaties waarvoor pasklare oplossingen niet voorhanden zijn. De creativiteit wordt op de proef gesteld. Alle geledingen, profit en social-profit organisaties, overheden op alle niveaus, maar ook lokale verenigingen en actiegroepen moeten de oplossingen nog creëren. Soms moeten zelfs de uitdagingen eerst nog worden erkend of op een bewuster niveau in kaart worden gebracht. Er wordt gekozen voor co-creatie als bestaande benaderingen of handelingspatronen niet langer volstaan, een uitdaging door de betrokken partijen nog onvoldoende doelgericht of oplossingsgericht in beschouwing is genomen of wanneer betrokken partijen nog geen idee hebben over de te nemen route. Feitelijk kiest men voor co-creatie als men niet zonder andere belanghebbenden kan of wil innoveren.

Co-creatie in de betekenis van 'samen scheppen' zegt inhoudelijk nog niet veel over het creatieve proces dat hierbinnen plaatsvindt. Het kan evenzeer betekenen dat men in gezamenlijkheid komt tot het toepassen van eerder bedachte oplossingen als het in gezamenlijkheid komen tot uiterst creatieve vondsten. De waarde van co-creatie lijkt primair te liggen in het gezamenlijke in plaats

van in het creatieve element ervan. Toch is het niet ondenkbaar dat het werken in gezamenlijkheid een dynamiek oproept die de creativiteit kan versterken. De individuele deelnemers kunnen aangemoedigd of geïnspireerd raken door de interactie met - en inbreng van anderen en hierdoor zelf tot unieke vondsten komen. Zoals hierboven opgemerkt blijft het binnen deze werkwijze dan lastig, zo niet onmogelijk, om de uiteindelijke creatieve vondst toe te schrijven aan een enkel individu. Co-creatie verwijst daarmee meer naar een situationele context waarin de interactie met anderen een essentieel gegeven is. Het is een werkwijze die zich onderscheidt van een controverser of strijd waarin de partijen eveneens betrokken kunnen zijn op dezelfde uitdaging maar juist geen samenwerking opzoeken om tot een oplossing te komen. De interactie is dan van een andere kwaliteit en kan tevens leiden tot een dynamiek die de creativiteit versterkt. De vraag spitst zich toe op het creativiteit bevorderende aspect van samenwerking versus tegenwerking. Ironisch genoeg kan een vorm van tegenwerking ook leiden tot een creatief eindresultaat bij een van de partijen welke mogelijk niet gerealiseerd zou zijn zonder de tegenwerking van de ander. Ook in dit geval is dan, objectief gezien, het resultaat niet louter toe te schrijven aan de opponent die de creatieve oplossing claimt. Het is interessant wat langer stil te staan bij de vraag of samenwerking een groter effect heeft op creativiteit dan tegenwerking.

Cruciaal in het onderscheid samenwerking – tegenwerking is het stelsel van waarden dat ten grondslag ligt aan de onderlinge benadering van de betrokken partijen. Bij samenwerking zullen de overeenkomstige waarden de boventoon voeren, bij tegenwerking zijn de concurrerende waarden sterker aanwezig. Het interactieve proces wordt in het laatste geval negatief beïnvloed doordat partijen op hun hoede zullen zijn. Ze kunnen zich niet onttrekken aan de behoefte of noodzaak hun eigen belangen te beschermen door voorzichtig te manoeuvreren, behoedzaam met informatieverstrekking om te gaan en vooral hun kwetsbare kanten toe te dekken. De interactie raakt gekleurd, niet in de laatste plaats omdat de andere partijen hierop vergelijkbaar kunnen reageren.

Al met al draait het om een gebrek aan onderling vertrouwen. We weten vanuit de commerciële en financiële wereld dat een gebrek aan vertrouwen altijd leidt tot suboptimalisatie; de maatregelen die genomen moeten worden om te compenseren voor het gebrek aan vertrouwen trekken een wissel op de maximaal haalbare resultaten. Analooch aan deze wetmatigheid zou geconcludeerd kunnen worden dat ook in geval van creativiteit tegenwerking leidt tot suboptimalisatie. Het is hierbij dan wel van belang ons te realiseren dat deze suboptimalisatie betrekking heeft op het creatieve proces en niet op de uitkomst ervan. Immers; creativiteit kent geen objectieve meetlat, geen indexatie. Het is onmogelijk hard te maken waarom het ene idee of oplossing creatiever is dan de andere. Dit betekent dat ook een co-creatief proces dat gekenmerkt wordt door tegenwerking nog steeds creatieve resultaten kan opleveren. Dat het creatieve proces daarbij suboptimaal verloopt lijkt echter onontkoombaar. Willen we, met andere woorden, het creatieve proces volop kans geven dan zal in geval van co-creatie eerst geïnvesteerd moeten worden in het vaststellen van voldoende overeenkomstige waarden. Er zal tussen de betrokken partijen

een gezamenlijke opvatting moeten zijn dat de belangen over en weer gediend zijn bij het co-creatieve proces.

Men zal de overtuiging moeten hebben dat het zoeken naar een compromis waardevol is. Zolang die overtuiging niet gedeeld wordt, zal er geen gemeenschappelijke verbeelding van de toekomst ontstaan. Het sluiten van een compromis maakt dat wel mogelijk, pas dan kan er ook sprake zijn van een collectieve ambitie. Bij een dergelijke collectieve ambitie mag de lat best hoog gelegd worden omdat de ervaring leert dat het implementatieproces meestal gepaard gaat met aanpassingen van inperkende aard. Daarnaast ben ik ervan overtuigd dat partijen meer kans hebben elkaar op inhoud te vinden als het creatieproces gericht is op het insluiten en omarmen van ideeën in plaats van het afstoten ervan. Dit geldt zeker in de beginfase van het co-creatieve proces.

Omdat wederzijds vertrouwen een belangrijke rol speelt is de dialoog te verkiezen boven het debat; luisteren en oprechte interesse tonen in de beelden en belangen van de ander in plaats van het willen overtuigen van de samenwerkende partner. Als we co-creatie zien als spelvorm dan weten we dat ze niet zonder spelregels kan. Wil creativiteit in de samenwerking tussen meerdere partijen voldoende kans krijgen, dan zullen de spelregels van tevoren overeengekomen moeten worden. Co-creatie zou, ter wille van een maximaal creatieve output, vergeleken moeten worden met het improvisatieproces waarbij het accent primair ligt op het procesmatige aspect; plezier beleven aan het gezamenlijk creëren. De uitkomsten ervan vallen niet af te dwingen maar hoe langer het proces gaande blijft, hoe groter de kansen op resultaat. Met andere woorden; ook in het geval van co-creatie wil ik een pleidooi houden voor het bewaken van het spel-element.

7.3 Open innovatie en organisatie-dynamiek

Open innovatie is nauw verwant aan co-creatie en maakt, bijna zonder uitzondering, deel uit van de overlevingsstrategieën van organisaties (zie ook: Kaats & Opheij, 2008). Open innovatie onderscheidt zich van gesloten innovatie waarbij organisaties hun research en development activiteiten internaliseren en ze vercommercialiseren door interne ontwikkelingen, productie en distributieprocessen (zie ook: Terwiesch & Ulrich, 2009). Bij open innovatie werken organisaties op verschillende niveaus samen om te komen tot meerwaardecreatie. Dergelijke samenwerking lijdt niet onder het *'not-invented-here'* fenomeen waardoor externe en interne kennis of creativiteit als gelijkwaardig wordt beschouwd.

Piepenbosch & Hulzebos (2011) onderscheiden twee vormen van open innovatie, te weten :

- Tussen organisaties die complementair zijn, er wordt alleen interactie gegenereerd op het niveau van, bijvoorbeeld, kennis of financiële middelen. Dit kan een eenzijdig inkopen van informatie, middelen of creativiteit betreffen.
- Business ecosysteem (Moore, 1993 in Piepenbosch & Hulzebos, 2011) waarin sprake is van samenwerking met klant, concurrent, leverancier, partnerorganisaties of binnen

netwerken van professionals. Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid van de deelnemers binnen het ecosysteem

Met name in geval van een business ecosysteem speelt een deel van de innovatieve ontwikkelingen zich af buiten het zicht of de bestuurlijke invloed van de managers of bestuurders. Bijvoorbeeld in zorgorganisaties waar professionals (medisch specialisten) tot innovatie komen in samenwerking met beroepsgenoten uit andere organisaties. Het sturen op creativiteit vanuit het verticale, hiërarchische denken door management en bestuur kan daarbij leiden tot onbedoelde of ongewenste ontwikkelingen. Met name binnen een context waarin enerzijds de marktwerking noopt tot onderscheidend vermogen en het nastreven van een voorsprong ten opzichte van andere aanbieders en anderzijds de specialisten op het niveau van hun professie vrijelijk informatie, inzichten en creativiteit en innovaties uitwisselen. Investerings in de eigen R&D afdeling of in onderzoek ten behoeve van de eigen organisatie kunnen op deze manier onbedoeld wegvloeien naar andere onderdelen van het ecosysteem. Feitelijk was deze situatie al sinds jaar en dag gaande maar niet zo problematisch vanwege het ontbreken van een concurrentie sfeer. In meer brede zin betekent dit dat overal binnen het publieke domein waar de marktwerking wordt geïntroduceerd, rekening moet worden gehouden met dit gegeven. Dit noopt tot het formuleren van nieuw beleid op creativiteitsmanagement en innovatie daar waar een vrijelijk verkeer van strategisch belangrijke informatie, kennis of innovaties bestaat en tegelijkertijd sprake is van marktwerking. Ook in dit opzicht wordt dus een appel gedaan op de creativiteit van organisaties. Een lastig vraagstuk, zeker daar waar sectoren zijn gegroeid als ecosystemen waarbinnen de diverse onderdelen (vergelijk Bateson, 2002, p. 43, 211², wanneer hij spreekt van co-evolutie van organismen) wederzijds afhankelijk waren om te overleven en nu in een geheel nieuwe onderlinge dynamiek verkeren.

7.4 Veranderingsmethoden en creativiteit.

Creativiteit is onlosmakelijk verbonden met verandering. Op zich is het scheppende element, het creëren van iets dat er niet was, al een vorm van verandering. Daarnaast speelt creativiteit een belangrijke rol bij veranderingsprocessen. Deze laatste stellen ons voor uitdagingen, vragen en problemen. Om iets meer in te zoomen op creativiteit bij (organisatie)verandering besteed ik enige aandacht aan hedendaagse inzichten en methoden die hierbij toegepast worden. Ik zal daarbij nader ingaan op enkele methoden die ingezet worden bij *Whole Scale Change*³ en zijn uitgewerkt door onder andere Van Nistelrooij & De Wilde (2008), Visser (2001) en Boonstra & De Caluwé (2006). In het bijzonder gaat het om *Large Group Intervention* methoden, te weten: de

² *Co-evolution: A stochastic system of evolutionary change in which two or more species interact in such a way that changes in species A set the stage for the natural selection of changes in species B. Later changes in species B, in turn, set the stage for the selecting of more similar changes in species A.* (Bateson, 2002, p. 211)

³ *Whole Scale Change* is een geheel van op elkaar betrokken en samenhangende interventies en activiteiten waarmee wordt beoogd de mensen anders tegen de werkelijkheid te laten aankijken en nieuwe werkelijkheid te creëren door ze met elkaar in dialoog te brengen over veranderkundige thema's die gericht zijn op een vooraf participatief vastgesteld veranderkundig doel. (Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 11)

Appreciative Inquiry (Cooperrider, 2000), *Open Space* (Owen, 1997), *World Café* (Brown & Isaacs, 2005) en *Real Time Strategic Change* (Dannemiller, 1992 en Jacobs, 1994). Overigens is het zo dat, in weerwil van hetgeen de naam doet vermoeden, deze methoden ook toepasbaar zijn voor kleinere groepen. Verder dient opgemerkt te worden dat onderdelen van de diverse methoden over en weer toepasbaar zijn.

7.4.1 De Appreciative Inquiry

Als problemen zich voordoen en creatieve oplossingen gewenst zijn, is het zinvol om samenwerking te zoeken. Twee weten immers meer dan één en creativiteit kan goed ontstaan in de dynamiek van wederzijdse beïnvloeding. De manier waarop de samenwerking wordt vormgegeven is daarbij relevant. Het laat zich raden dat als deze niet constructief is of teveel als een eenzijdige investering wordt ervaren, er weinig goede resultaten te verwachten zijn en de energie in de verkeerde zaken gaat zitten. Samenwerking wordt eveneens lastig wanneer de belangen van de verschillende stakeholders uiteenlopend zijn. *Wicked problems* zijn bij uitstek vraagstukken met tegengestelde belangen. In dit licht wil ik hieronder aandacht besteden aan de werkwijze volgens de *Appreciative Inquiry* - methode

De methode van *Appreciative inquiry* (waarderend onderzoeken) geïntroduceerd door Cooperrider (2000, in Visser, 2001) is een methodische invalshoek die tegenovergesteld is aan de klassieke wijze van defect-gerichte probleembenadering. We zijn traditioneel geneigd een probleem te benaderen vanuit de analytische vraagstelling 'wat is er mis?'. Deze werkwijze legt de nadruk op datgene wat ongewenst is en daarmee gaat onze aandacht primair uit naar hetgeen we niet willen.⁴ Het risico is dat, indien we ons richten op de problemen, we deze teveel benadrukken hetgeen ten koste gaat van onze aandacht voor mogelijkheden of oplossingen. De aanpak volgens de *Appreciative Inquiry* (AI) propageert, met andere woorden, het probleemoplossend proces in termen van focussen op datgene wat we willen, de oplossingsmogelijkheden. Ofwel: niet bezig zijn met het negatieve maar met het positieve.

Visser (2001) stelt dat er vijf basisprincipes ten grondslag liggen aan deze methode:

1. Het constructionistische principe: onze verbeeldingskracht, ons vermogen om toekomstbeelden te creëren, maakt het mogelijk dat menselijke systemen (inclusief organisaties) kunnen worden veranderd of gereconstrueerd

⁴ De oorsprong van de *Appreciative Inquiry* wordt toegeschreven aan de 'positieve psychologie' als stroming binnen de sociale wetenschappen (o.a. Seligman, M., *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, Knopf, New York, 1991). Daarnaast is er een overlap met de oplossingsgerichte benadering, de nadruk op en bekrachtiging van het gewenste uit de Cognitieve Gedragstherapie. De overtuiging is hier dat het verkrijgen van nieuwe cognities en het leren van nieuw gedrag gebaat is bij het focussen op het positieve, het gewenste. Gekscherend werd er destijds door mijn medestudenten gesproken over het fenomeen van de citroen: "Als ik zeg dat je niet aan een citroen moet denken, waar denk je dan aan?" Hiermee werd feitelijk geïllustreerd dat, indien we de aandacht focussen op hetgeen we niet willen, we bezig zijn met het ongewenste. We zullen dus, als we willen dat iemand zich een aardbei voor de geest haalt, moeten vragen om juist daaraan te denken.

2. Het simultaneiteitsprincipe: de zaden van verandering worden gezaaid in de eerste vragen die gesteld worden. Daarom zijn onderzoek (*inquiry*) en interventie onderling verbonden en simultaan.
3. Het poëtische principe: organisaties zijn als een open boek of poëzie. Ze lenen zich voor meerdere interpretaties en conclusies. Alle medewerkers in een organisatie kunnen co-auteur zijn van hoe het boek van de organisatie zich ontwikkelt.
4. Het anticipatoire principe: een beeld van de toekomst gaat altijd vooraf aan feitelijke verandering.
5. Het positieve principe: hoe positiever de vraag, hoe positiever de data zullen zijn. Hoe positiever de bereidheid om te participeren, hoe duurzamer het veranderingsproces zal zijn.

Visser geeft als voorbeeld dat een organisatie niet moet vragen “Wat doen we verkeerd waardoor onze klanten ontevreden zijn?”, maar juist: “Wanneer zijn onze klanten werkelijk tevreden geweest met ons bedrijf?”

Creativiteit is mijns inziens gebaat bij een dergelijke benadering. De vraag naar wat men wil sluit immers aan bij het scheppende moment. Dit suggereert vervolgens dat, als we maar vaak genoeg vragen naar de gewenste situatie, of hard en lang genoeg denken aan oplossingen, de kans op een creatieve ingeving vergroot wordt. Het associatieve proces kan profiteren van een veelheid en diversiteit aan inbreng. Denk hierbij aan een brainstormsessie waarbij het constructief focussen de hoeveelheid oplossingen en daarmee de kans op een waarlijk creatieve bijdrage, vergroot. Elke nieuwe gedachte, ingeving of idee kan weer leiden tot verschillende andere. Ik zie deze aanpak vooral als functioneel bij een probleembenadering waarin divergent denken een rol speelt.

Het logisch denken, in combinatie met een associatief vermogen, is bij AI niet gericht op deductie van het probleem teneinde de defecten te destilleren maar juist gericht op het genereren van oplossingsmogelijkheden of -richtingen. Ik doel hiermee op de toegevoegde waarde van de *Appreciative Inquiry* bij het divergent denken, de bèta-creativiteit. Wanneer we te maken hebben met alfa-creativiteit, waarbij de creatieve vonk het startpunt vormt van het creatieve proces, speelt de *Appreciative Inquiry* mogelijk een andere rol. Hier zijn intuïtie, *crystallized intelligence* en het openstaan voor meningen en opvattingen van anderen de belangrijke variabelen. De methode van *Appreciative Inquiry* kan mijns inziens, met name op het aspect van ‘openheid’ functioneel zijn, hetgeen ik hieronder zal toelichten.

Roberts (2000) beschrijft de gang van zaken bij de vredesbesprekingen ten behoeve van Afghanistan. Zij illustreert de meerwaarde van een samenwerkingsstrategie in relatie tot een autoritaire of competitieve aanpak. De gehanteerde strategie van samenwerking bleek met name gebaat bij wat zij noemt ‘*Getting the whole system in the room*’ (p.13). In een dergelijke setting kunnen de stakeholders van elkaar leren via het vragen en zoeken naar de opvattingen of deeloplossingen van anderen die men begrijpelijk of acceptabel vindt. Het uitgangspunt hier

is sociaal constructivistisch; *wicked problems* en de oplossingen zijn sociaal gedefinieerd, alle stakeholders creëren hun eigen werkelijkheid en eigen waarheid. Zodra deze waarheid boven die van de ander wordt gesteld of wordt opgelegd aan de ander, zal er geen dialoog ontstaan (p. 13). Door alle stakeholders bij elkaar te brengen (*'in the room'*) en ze elkaars waarheid en oplossingsrichtingen te laten onderzoeken kan men de onderlinge verschillen gaan waarderen en zien als een mogelijkheid om dichterbij een gezamenlijke oplossing te komen. Dit laatste vormt een van de basale aannames van de methode *Appreciative Inquiry* (o.a. Cooperrider & Srivastva, 1987 in Roberts, 2000).⁵

Samengevat zie ik de toegevoegde waarde van de methode *Appreciative Inquiry* om bovenstaande redenen als waardevol wanneer het gaat om het bevorderen van creativiteit. Niet alleen daar waar logisch redeneren, divergent denken en materiedeskundigheid leidt tot opvattingen die in een dialoogvorm worden uitgewisseld en het associatieve proces versterken. De creatieve uitdaging ligt daarbij voornamelijk in het vinden van gemeenschappelijkheid. Maar ook omdat creativiteit is gediend met het open te staan voor de inzichten en meningen van anderen heeft de methode van de AI een toegevoegde waarde. In hoeverre mensen hiertoe in staat zijn, de intuïtie hiermee gevoed wordt en hoe groot de bijdrage van de reeds aanwezige *crystallized intelligence* is bij het komen tot creatieve ideeën, is afhankelijk van de betrokken personen.

7.4.2 Open Space

De methode van Open Space is een interventiemethode voor groepen deelnemers waarbij een combinatie van drie elementen de kracht ervan bepaalt. Deze drie elementen of kenmerken van Open Space (OS) zijn: OS als middel tot zelforganisatie, als grootschalige systeeminterventie en als dialoog (Vliex in Boonstra & De Caluwé, 2006).

De methode behelst vaak een bijeenkomst over meerdere dagen waarbij de deelnemers in groepen van wisselende samenstelling ideeën uitwisselen en plannen ontwikkelen. Het onderwerp of centrale thema wordt van tevoren vastgesteld met een representatieve dwarsdoorsnede van deelnemers. Men neemt op uitnodiging en vrijwillig deel aan de bijeenkomst(en). Doordat deelnemers elkaar ontmoeten op basis van een gedeelde interesse raken mensen uit verschillende en vaak gescheiden delen van het systeem, met elkaar in gesprek en leren elkaar kennen (Van Nistelrooij & De Wilde, p. 166).

De deelnemers worden allen in de gelegenheid gesteld om een sessie aan te bieden. Dit kan zijn een workshop, een presentatie, een discussiegroep, etc. Iedereen die in een bepaald aanbod is geïnteresseerd kan de betreffende sessie bijwonen. Feitelijk speelt hier het marktmechanisme van vraag en aanbod; sessies waarvoor geen belangstelling bestaat vinden niet plaats, de aanbieder kan er dan voor kiezen om zelf deelnemer te worden bij een andere sessie.

⁵ Ook Dunne (in Thatchenkery, Cooperrider & Avital, 2010) benoemt de voordelen van *Positive Design* (als onderdeel van de *Appreciative Inquiry*) bij *Wicked Problems* omdat deze vanuit een holistische zienswijze het accent legt op reflectie en herdefinitie (*reframing*) (p. 11).

De spelregels voor de Open Space bijeenkomsten zijn de volgende (p.166):

- Wie komt is de juiste persoon: deelname is vrijwillig dus de mensen die komen zijn de mensen die men zoekt.
- Het begint op het juiste moment: Het creatieve proces gaat van start wanneer het zover is, te vroeg of te laat is niet relevant.
- Wat er gebeurt is het enige dat kon gebeuren: verwachtingen dienen losgelaten te worden. Uitkomsten zijn niet te voorspellen, het gaat om echt leren en nieuwe inzichten.
- Het is afgelopen als het afgelopen is: het gaat er niet om de tijd vol te praten, zolang er input wordt geleverd is het proces gaande.
- De 'Wet van de twee voeten': als mensen ervoor kiezen ergens anders heen te gaan, dan kan dat.

De opzet van de Open Space kent veel elementen van het spel; vrijwillige deelname, de aanwezigheid van regels, vrijheid van inbreng, geen restrictie op voorhand in tijd en geen geplande uitkomst. Juist om deze kenmerken acht ik de mogelijke bijdrage van deze methode aan het ontstaan van creativiteit groot. De aanpak doet een beroep op betrokkenheid en het leveren van input. Het feit dat men aanwezig is onderstreept de erkenning van het belang van het centrale thema en verbindt de deelnemers op inhoud. Hiermee is tevens een bijdrage geleverd aan het ontstaan van een collectieve ambitie om het een geslaagde bijeenkomst te laten zijn.

7.4.3 World Café

De methode van World Café is ontwikkeld door Brown & Isaacs (2005) en, zoals de naam doet vermoeden, kent het elementen van het treffen van personen in een uitgaansgelegenheid. Centraal staat het voeren van gesprekken door de deelnemers in wisselende samenstellingen op basis van dialoog en samenwerking. De gesprekken verbinden zich met elkaar en bouwen op elkaar voort bij het wisselen van groep of tijdens het uitwisselen van nieuwe ideeën en inzichten. Er is sprake van een olievlekwerking of sneeuwbal effect doordat de reflectiecirkels van ideeën en ontdekkingen steeds groter worden. Doordat ideeën aan elkaar gaan linken en worden uitgedragen naar andere tafels neemt de kans op verrassende, nieuwe inzichten toe (Van Nistelrooij & De Wilde, 2006, p. 168).

De analogie met het café vinden we eveneens terug in de rol van gastheer (p. 170) die aan de tafel blijft zitten, de rol van *facilitator* heeft (verwelkomen, aanmoedigen en verbinden) en 'bezoekers' die komen en gaan en ideeën inbrengen, meenemen en verspreiden. Omdat er in de aanpak expliciet een moment wordt ingeruimd voor het samenvoegen van ideeën is er niet alleen sprake van divergerende processen maar ook van convergerende acties.

Samenhangend met – of inherent aan – de kans op toename van nieuwe inzichten is de kans op creatieve bijdragen. Ook hier zijn de voorwaarden voor een geslaagde bijeenkomst deels

overeenkomstig met de elementen van het spel. Deelnemers moeten zich op hun gemak kunnen voelen, zichzelf kunnen zijn. De sfeer moet informeel en intiem zijn en er dient aandacht te worden besteed aan de uitnodiging en fysieke inrichting (p. 168). De dialoogvorm is belangrijk; de vragen die men elkaar stelt moeten aanzetten tot onderzoek en ontdekking. Het laat zich raden dat de wijze van vragen stellen conform de methode van de *Appreciative Inquiry* ook hier goed toepasbaar is. Ook de World Café methode is gericht op het ontdekken en creëren van nieuwe mogelijkheden en vertoont kenmerken van een creativiteit bevorderende aanpak.

7.4.4 Real Time Strategic Change

Als laatste *Whole Scale Change* Methode noem ik de *Real Time Strategic Change* (RTSC) ontwikkeld door Dannemiller (1992) en Jacobs (1994) zoals vermeld in Van Nistelrooij & De Wilde (2006).

De aanpak volgens de RTSC methode kent enkele basisprincipes (p. 163), te weten:

- De werkelijkheid als drijvende kracht: het proces is gericht op de realiteit in de volle omvang, inclusief gelijktijdige, conflicterende realiteiten in de interne en externe omgeving van de organisatie.
- Real – time: de scheidslijn tussen ‘nu’ en ‘toekomst’ vervaagt; inventariseren, plannen en implementeren vallen samen, er wordt gehandeld alsof de toekomst er al is.
- Bouwen en onderhouden van een gemeenschappelijke database: alle beschikbare relevante informatie van deelnemers wordt verzameld, gezamenlijk geanalyseerd en gedeeld.
- Wenselijke toekomst als inspiratiebron: een gezamenlijke verbeelding van de toekomst dient als inspiratiebron.
- Creëren van een gevoel van gemeenschap: vloeit voort uit een gemeenschappelijke doelstelling en opdracht, alle stakeholders worden betrokken.
- Empowerment en participatie: betrokkenheid, verantwoordelijkheid en onderlinge afstemming worden bevorderd door de deelnemers mede-eigenaar van de toekomst te laten zijn.

Er wordt gewerkt vanuit de noodzaak een breed draagvlak te creëren voor verandering. De werkwijze volgens de RTSC staat relatief dichtbij de werkelijkheid van de organisatie. *“Real –time means working through real issues with real people affected by them and getting real results”* (Jacobs in Van Nistelrooij & De Wilde, 2008, p. 161). Dit blijkt daarnaast ook uit het proces dat begint bij degenen die een hoge mate van beslissingsbevoegdheid of verantwoordelijkheid hebben waarna sessies worden georganiseerd met formele en informele leiders. Zij bepalen de kaders en de speelruimte voor het verdere proces.

Het feit dat de toekomst min of meer gesuggereerd wordt fungeert als het ware als een podium waarop de spelers hun werkelijkheid creëren en betekenis geven. Dit brengt ook bij deze aanpak, evenals bij eerder genoemde *Large Group Interventions* het spel-element in het proces. Men kan hierdoor even zijn wie men (nog) niet is. Gemeenschappelijkheid en betrokkenheid staan hoog in het vaandel en worden in belangrijke mate ontleend aan een gemeenschappelijk beeld van

de toekomst. Met andere woorden: creativiteit wordt hier gefaciliteerd door zowel spel, passie als door verbeelding.

De voorgaande pagina's zijn een weergave van mijn zoektocht naar antwoorden op de vraag hoe creativiteit het best gemanaged kan worden. Mijn onderzoek heeft een aantal inzichten opgeleverd die ik in de betreffende hoofdstukken beschrijf. Ik had niet verwacht pasklare antwoorden of panacees te genereren met betrekking tot het sturen op – of managen van creativiteit. Desondanks meen ik wel tot een aantal bruikbare inzichten te zijn gekomen die in de praktijk toegepast kunnen worden, al was het maar om empirische toetsing te bewerkstelligen. De hoeveelheid literatuur met betrekking tot creativiteit is zo veelomvattend en boeiend dat de valkuil om te blijven lezen in plaats van schrijven, voortdurend op de loer ligt. Ik werd hier gelukkig bijtijds op geattendeerd. Daarnaast werd ik er, bij aanvang van mijn onderzoek, op gewezen 'het klein te houden'. Hiermee bedoelden de raadgevers dat ik ervoor moest waken mijn onderzoeksvraag niet te breed op te zetten.

Beide adviezen heb ik geprobeerd mij te harte te nemen. Ik pretendeer dan ook niet een omvattend overzicht te hebben geleverd van de relevante literatuur met betrekking tot creativiteit maar eerder een dwarsdoorsnede te hebben gekozen van publicaties die nauw samenhangen met de vraag hoe creativiteit te managen is. Ten aanzien van deze dwarsdoorsnede heb ik getracht tot een kritische beschouwing te komen en tevens tot het in kaart brengen van tegenstrijdigheden, verbanden, complementaire inzichten en onderlinge samenhang.

Het voeren van gesprekken met contacten in het werkveld (bestuurders en managers) bood niet alleen een welkome afwisseling tussen literatuur en praktijk maar, veel belangrijker, verschaftte mij inzage in hoe het vraagstuk van creativiteitsmanagement in diverse organisaties wordt beleefd en opgepakt. Het relativeerde voor een groot deel de assumptie dat managers en bestuurders intensief en expliciet met deze materie bezig zijn. Wel werd mijn aanname bevestigd dat creativiteit als zeer belangrijk voor de organisatie werd gezien. Daarnaast zijn gesprekken met mensen uit de praktijk louterend voor de vooringenomen geest van de onderzoeker met wetenschappelijke aspiraties die wel eens vergeet dat wat in theorie waarschijnlijk of aannemelijk is, in de praktijk heel anders beleefd wordt of tot uiting komt. Zo dacht ik veel inzichten, opvattingen en ervaringen aan te treffen ten aanzien van het managen van creativiteit. Ik had verwacht veel tegenstrijdige meningen tegen te komen als ook inhoudelijke discussies over creativiteitsbenutting in de organisatie. Ik vermoedde niet dat ik evenzeer te maken zou krijgen met vraagtekens, worstelingen, op *trial and error* gebaseerde werkwijzen, misvattingen, kennisbehoefte en soms bestuurlijke 'verlegenheid' waar het gaat om nutoptimalisatie van creativiteit. Opmerkelijk was de soms pijnlijke discrepantie tussen enerzijds het onderstrepen van het belang van creativiteit en anderzijds de gebrekkige kennis hieromtrent alsmede de beperkte aandacht die eraan geschonken werd.

In dit samenvattende hoofdstuk wil ik de belangrijkste bevindingen de revue laten passeren waarbij ik me realiseer het risico te lopen de spreekwoordelijke groenteboer te worden die bepaalt welke appels het mooist zijn. Het staat de lezer uiteraard vrij tot een andere afweging te komen ten aanzien van de vraag wat belangrijk is.

Zoals ik in het derde hoofdstuk van deze dissertatie uiteenzet is het belang van creativiteit voor organisaties groot. Primair om innovatie, autonome groei en meerwaarde te kunnen genereren maar daarnaast ook om medewerkers te laten ervaren dat hun creativiteit gewaardeerd wordt en daarmee bij te dragen aan zingeving op de werkvloer. Creativiteit heeft, zo beschouwd, materiele en immateriële revenuen. Men zou verwachten dat er fors geïnvesteerd wordt in creativiteitsmanagement. Er lijkt hier echter een grote discrepantie te bestaan tussen de beleden waarden en het gedrag dat daarmee gepaard gaat. Er wordt gesproken over de bedrijfssparadox van de 21e eeuw: ondernemingen richten zich, als ze creatiever en innovatiever moeten worden, juist meer op controle en beheersing, al dan niet aangespoord door aandeelhouders en toezichthouders. Het kort cyclisch denken zet in veel organisaties de toon, zeker in tijden van economische tegenspoed. Een overheidsbeleid dat niet gekenmerkt wordt door Keynesiaans gedachtengoed versterkt dit nog eens. Ik constateer dat, in weerwil van het belang dat aan creativiteit wordt toegedicht, het in de dagelijkse praktijk van managers en bestuurders minder aandacht krijgt dan het verdient. Een sombere metafoor visualiseert creativiteit als het meest geprezen stiefkind.

Uit mijn eigen ervaring als interim en projectmanager ken ik het krampachtig vasthouden aan dysfunctionele opvattingen ten aanzien van creativiteit. Het gaat hier vaak om impliciete, onbewuste meningen die gelegitimeerd worden vanuit een professionele taakopvatting, maar contraproductief zijn wanneer de organisatie behoefte heeft aan creativiteit. Ik zal proberen dit toe te lichten. Managers en bestuurders kennen grote verantwoordelijkheden, hebben vaak een gedegen opleiding gevolgd en beschikken meestal over jarenlange ervaring voordat ze een eindverantwoordelijke functie krijgen. Ze nemen hun taak serieus en zijn sterk betrokken op de belangen van hun organisatie. Het leiding geven aan mensen en processen, bewaken van de organisatiedoelstellingen, zorg dragen voor continuïteit en het oplossen van de problemen in de *going concern* ervaren ze meestal als ernstige, serieuze aangelegenheden. Natuurlijk neemt dit niet weg dat een manager zal proberen plezier in zijn werk te houden en een goede balans wil bewaren tussen werk en privé, inspanning en ontspanning. Toch lijken er in dit verband opvattingen een rol te spelen die wijzen in de richting van het scheiden van domeinen; "werk is geen *entertainment*", "spelen doe je in je vrije tijd", "*freewheelen* doe je thuis maar". Het spel-element dat wezenlijk is voor het creatieve proces wordt als wezensvreemd voor de werkomgeving gezien. Sommige managers vinden het lezen van vakliteratuur of actuele en relevante artikelen tijdens werktijd al discutabel en brainstormsessies worden vaak naar de improductieve momenten of avonduren verplaatst (ongunstig tijdstip in relatie tot de mogelijke opbrengst). Soms spelen calvinistische opvattingen op de achtergrond een rol of wordt creativiteit gezien als onverenigbaar met een serieuze taakopvatting.

Alle uitlatingen over het belang van creativiteit ten spijt, zien we nog steeds een worsteling met de vraag of creativiteit de zaak wel dient. We vinden deze tegenstrijdigheid ook terug bij managers die creativiteit zeggen belangrijk te vinden maar het oppakken ervan bij andere medewerkers, echelons of afdelingen neerleggen omdat ze het er zelf 'te druk voor hebben'. Mogelijk heeft de term creativiteit een connotatie die het veel managers en bestuurders moeilijk maakt zich er serieus mee bezig te houden. Men spreekt liever in termen van probleemoplossend vermogen en innovatie, ook al hebben deze woorden een andere betekenis dan creativiteit, ze klinken zakelijker en liggen gevoelsmatig dicht bij de managerstaak. Het komt mij voor dat er een collectief dilemma bestaat tussen enerzijds vinden dat creativiteit belangrijk is voor de toekomst van de organisatie en anderzijds er tijd voor vrijmaken en er in investeren. Mogelijk speelt dit dilemma sterker bij de generatie van de babyboomers en hun voorgangers, zij hebben de wortels van hun existentiële opvattingen in een andere tijdsgeest liggen dan de jongere generatie managers. Dit is echter een veronderstelling die ik verder zou moeten onderzoeken.

Ik ben van mening dat het zinvol is zicht te hebben op persoonlijke voorkeuren en gevoeligheden van medewerkers waar het gaat om een creativiteit stimulerende omgeving. Dit omdat de subjectieve interpretatie van de omgevingsvariabelen bepalend is voor de wijze waarop ze effect sorteren. Een analyse die leidt tot een dergelijk overzicht zou elke organisatie moeten maken. Een complicerende factor hierbij is dat mensen vaak van zichzelf niet weten op welke omgevingsvariabelen hun vermogen tot creativiteit positief reageert. We zouden dan kunnen redeneren dat een overzicht van de persoonlijkheidseigenschappen van medewerkers ons een stap verder kan helpen. Hierbij uitgaande van de aanname dat er een verband bestaat tussen persoonlijkheidseigenschappen en creativiteit of een gevoeligheid voor specifieke omgevingsvariabelen. Er zijn hier echter geen eenduidige verbanden te vinden, met uitzondering van de persoonlijkheidsvariabele 'Openheid' die samenhangt met creativiteit in de hoedanigheid van ideeënvorming. Buiten deze samenhang is het niet goed mogelijk effectieve voorspellers van creativiteit in termen van persoonseigenschappen te benoemen.

Het verband tussen intelligentie en creativiteit is sterk gedifferentieerd; het vermogen tot logisch redeneren hangt samen met creativiteit in de vorm van divergent denken, *crystallized intelligence* (algemene ontwikkeling en verbale creativiteit) hangt samen met een creatief zelfbeeld en creatieve prestaties. Daarnaast is uiteraard een bepaald intelligentieniveau nodig om abstracte of complexe problemen als zodanig te begrijpen voordat men oplossingsgericht bezig kan zijn. We weten dat creatieve mensen, meer dan anderen, in staat zijn om er paradoxale opvattingen of beleving op na te houden zonder daarbij gefrustreerd te raken. Ook worden creatieve mensen gekenmerkt door ogenschijnlijk tegenstrijdige eigenschappen in henzelf. De samenhang en onderlinge dynamiek tussen persoonlijkheidskenmerken is dusdanig complex dat betrouwbare voorspellers van creatief gedrag of met creativiteit samenhangende gevoeligheid voor omgevingsvariabelen niet helder zijn. Een bijzondere uiting van creativiteit, het improviseren, vormt hierop enigszins een uitzondering. Improviseren ligt dicht bij het onmiddellijk handelen, bij het leveren van een directe *performance* dan creativiteit in brede zin. Het element van de

onmiddellijke uitdaging en de neiging om in antwoord hierop te handelen doet een appel op kenmerken zoals zelfvertrouwen, stressbestendigheid, fouten durven maken en kunnen schakelen. Ik acht het aannemelijk dat we op basis van dergelijke eigenschappen een profiel op kunnen stellen die het ons mogelijk maakt improvisatietalent binnen het medewerkersbestand te destilleren of erop te selecteren bij werving en selectie. We dienen ons daarbij wel te realiseren dat we daarmee nog niet bijdragen aan het optimaal benutten van de creativiteit die in een organisatie aanwezig is.

Om te zien of er vanuit de gedragswetenschappen bruikbare inzichten aangedragen worden ten behoeve van nutoptimalisatie van creativiteit is deze laatste teruggebracht tot een vorm van menselijk gedrag en bezien in het licht van een leertheoretisch / behavioristisch perspectief en een economisch/ sociologisch model (de Rationele Keuze theorie). Ons gedrag wordt, naast de rol die onze persoonlijkheid hierbij speelt, in belangrijke mate beïnvloed en bepaald door de omgeving waarin we verkeren en de consequenties die op dit gedrag volgen. Een groot deel van ons gedrag is geleerd en geconditioneerd hetgeen betekent dat gedrag dan niet meer oorspronkelijk is omdat de onderliggende reden voor die handeling, gedachte of beleving ligt besloten in het verleden. Ook de rationele afweging die ooit eens is gemaakt en leidde tot een bekrachtigend resultaat wordt niet telkens opnieuw gemaakt.

Het sturen op creativiteit is het sturen op oorspronkelijk gedrag want creativiteit kan niet geconditioneerd zijn. We vragen dan van mensen gedrag te vertonen of ideeën te opperen waarbij men niet terugvalt op bestaande denk- of gedragspatronen hetgeen op zich vraagt om de moed deze los te laten. Dit betekent dat er een zekere vorm van veiligheid ervaren moet worden wil men zich op een dergelijke manier uiten. In gesprekken met managers werd deze veiligheid gekwalificeerd als onderling vertrouwen. Veiligheid als voorwaarde voor het tonen van creatief gedrag laat zich organiseren aan de 'voorkant', te weten het creëren van een als veilig beleefde situatie en aan de 'achterkant' van gedrag, de reactievorming op – of consequenties die men verbindt aan het uiten van creativiteit.

De betekenis die wordt toegekend aan een probleem of de verwachte meerwaarde bij het oplossen ervan speelt een belangrijke rol in het ontstaan van creativiteit. Hoe meer gewicht aan een probleem of de oplossing wordt toegekend, hoe intensiever en langduriger men ermee bezig zal zijn en dat, op zijn beurt, vergroot de kans op creatieve oplossingen. Het is vergelijkbaar met de gedreven medewerker die vanuit een persoonlijke passie met de oplossing van een vraagstuk komt tot creatieve oplossingen, eerder dan zijn collega die er zo nu en dan eens over nadenkt. Omdat een brede inzet van medewerkers bij het oplossen van problemen een grotere kans biedt op het vinden van oplossingen ligt het voor de hand dat managers proberen een collectieve ambitie te organiseren door de gedeelde opvattingen te realiseren ofwel een uniforme betekenisgeving aan een vraagstuk. Men zou in dit verband ook kunnen spreken van het organiseren van een brede *sense of urgency*.

Creativiteit, als een vorm van menselijk gedrag, kan niet los worden gezien van de omgeving waarin het plaatsvindt. Het verband tussen omgeving en creativiteit is echter lastig te benoemen. De belangrijkste reden hiervoor is dat mensen sterk verschillen in datgene wat hun stimuleert om creatief te worden. Als we omgeving terugbrengen tot organisatiecultuur en werkklimaat en we onderwerpen de relatie tussen cultuurtypologieën of specifieke cultuurelementen en creativiteit aan een nadere analyse dan zien we hoe moeilijk het is om heldere en eenduidige verbanden te ontdekken. Elk denkbare organisatiecultuur of mengvorm van meerdere cultuurtypen heeft evenveel kans op creatieve bijdragen van medewerkers als andere culturen. Het gaat namelijk om de wisselwerking tussen medewerker en omgeving; zoals het spreekwoord zegt dat 'op elk potje een dekseltje past', zo kan in elke cultuur een creatieve geest gedijen omdat hij nu eenmaal gevoelig is voor juist die specifieke cultuurelementen. Als eenduidige verbanden al moeilijk te vinden zijn, is de opgave om organisatiecultuur te optimaliseren ten behoeve van creativiteit een welhaast ondoenlijke opgave. Er zijn weliswaar contextvariabelen te manipuleren om het probleemoplossend of creatief vermogen te bevorderen zoals een doelmatiger samenstelling van de bestuurstafel (naast beslissers en materiedeskundigen ook moderators inbrengen in het proces van opinievorming en besluitvorming) maar deze staan min of meer los van de cultuur van een organisatie.

Er zijn enkele elementen die positief samenhangen met creativiteit zoals diversiteit, foutentolerantie en experimenteer – of speelruimte. Deze plaatsen de manager echter voor het dilemma van beheersen of loslaten. Elk van deze aspecten laten zich tot op zekere hoogte organiseren waarbij altijd het vraagstuk van beheersbaarheid een rol speelt. Met een te grote diversiteit, teveel foutentolerantie en te grote experimenteerruimte schiet men het doel voorbij en werken de maatregelen averechts uit op de organisatiebelangen. Het vraagt daarom van de manager ook de bereidheid, durf en creativiteit om dergelijke voorwaarden optimaal te organiseren waarbij hij de grenzen van het toelaatbare en functionele zal moeten opzoeken. Ook voor hem geldt de voorwaarde van foutentolerantie en experimenteerruimte. Kort gezegd bestaat het managen van voorwaarden voor creativiteit niet zonder creativiteit van de manager.

Voor het merendeel van de omgevingsvariabelen die beïnvloed kunnen worden om creativiteit te optimaliseren geldt dat de effecten ervan afhankelijk zijn van de relatieve gevoeligheid van de medewerkers voor deze variabelen. Hier kunnen we zicht op krijgen door een gedegen analyse van het medewerkersbestand te maken op het niveau van voorwaarden voor creatief gedrag. Daarnaast krijgen we hier zicht op door ermee te experimenteren en het proces te monitoren. De voortdurende wisselwerking tussen manipulatie van omgevingsvariabelen en de subjectieve interpretatie daarvan verschaft ons inzicht in de vraag onder welke condities creativiteit gedijt. Het verplicht de manager die creativiteit serieus neemt om aanhoudend te peilen welke van zijn interventies een positief effect hebben op creativiteit bij de medewerkers en van deze kennis steeds effectiever gebruik te maken.

Het is zinvol om onderscheid te maken tussen twee vormen van creativiteit die ik alfa- en bèta-creativiteit noem. Het belangrijkste verschil tussen deze beide vormen ligt in de positionering van de creatieve vonk in relatie tot de creatieve inspanning die geleverd moet worden. Bij bèta-creativiteit ligt het zwaartepunt van de inspanning vóór de creatieve gedachte, bij alfa-creativiteit ligt dit zwaartepunt erna. De inhoudelijke verantwoording voor het onderscheid tussen deze twee vormen van creativiteit is gebaseerd op resultaten uit verschillende onderzoeken naar de samenhang tussen creativiteit enerzijds en persoonlijkheidskenmerken, intelligentiefactoren, materiedeskundigheid, vaardigheden en de rol van het onbewuste, te weten intuïtie en associatie anderzijds. Ik acht dit onderscheid mede zinvol omdat creativiteit een moeilijk grijpbaar fenomeen is, het is moeilijk te definiëren, te analyseren en te ontrafelen. Elke vorm van legitieme rubricering brengt ons iets dichterbij de mogelijkheid om greep te krijgen op het verschijnsel creativiteit.

Het lijdt geen twijfel dat creativiteit heeft mogen rekenen op aandacht vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines zoals de psychologie, de bedrijfskunde, de sociologie en de culturele antropologie. In de onderhavige studie heb ik mij met name gefocust op de psychologische aspecten ervan. Daar waar ik dat wenselijk of noodzakelijk vond heb ik ook bespiegelingen vanuit de andere disciplines meegenomen.

Ter afsluiting wil ik terugkomen op de invalshoek die ik noem in hoofdstuk twee. Om creativiteit te verkennen kies ik hier het perspectief van verkenning van samenhang of onderlinge relaties met andere begrippen. Ik tracht deze in kaart te brengen en zodoende te komen tot een semantisch veld. Ik kom tot de bevinding dat ten aanzien van een aantal begrippen een sterke samenhang bestaat. Deze samenhang wordt bevestigd door het feit dat ze niet alleen direct of indirect in conversaties, dialogen en discussies over creativiteit naar voren komen maar met name in wetenschappelijk onderzoek een rol van betekenis spelen. Ik doel hiermee met name op improviseren, experimenteren, omgaan met paradoxen, toewijding, betrokkenheid, imaginaire vermogens en verbeelding. Daarnaast spelen ook de begrippen intuïtie, associatie, intelligentie, inspiratie en het onbewuste een belangrijke rol bij het verkennen van creativiteit. Deze laten zich echter moeilijk sturen of manipuleren en vallen daarom wat mij betreft buiten het domein van creativiteitsmanagement. De eerstgenoemde reeks van begrippen zijn mijn inziens terug te brengen tot drie thema's of domeinen, te weten dat van Spel, Passie en Verbeelding.

Deze drie kernthema's of domeinen vormen in mijn optiek de ruggengraat voor elk beleid op creativiteitsmanagement of nutoptimalisatie van creativiteit omdat dit, zonder voldoende aandacht te schenken aan het spel, de passie en de verbeelding, niet mogelijk is. De overwegingen die hiermee samengaan hebben mij daarom doen besluiten deze elementen van het creatieve proces te benoemen in de titel van het stuk.

Bibliografie

- Aguirre, K., Creativity and Intelligence in Preschoolers: Preliminary Findings, *The University of Alabama McNair Journal*, p.6, 2010.
- Amabile, T. M., *The Social Psychology of Creativity*, Springer-Verlag, New York, 1983.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M., Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184, 1996.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J., Creativity under the gun, *Harvard Business Review*, 80, 52-61, 2002.
- Amabile, T.M., How to kill creativity, *Harvard Business Review*, September, 77-87, 1998.
- Assagioli, R., *Psychosynthese*, Boom, Meppel, 1975.
- Baer, M., The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, 592 – 601.
- Bakker-de Pree, B., *Constructie-ele Gedragstherapie*, Dekker & Van de Vegt, Nijmegen, 1987.
- Bateson, G.B., *Mind and nature*, Hampton, Cresskill NJ, 2002.
- Batey, M., Furnham, A., & Safiulina, X., Intelligence, general knowledge and personality as predictors of creativity, *Learning and Individual Differences* 20, 532 – 535, 2010.
- Batey, M., Chamorro – Premuzic, T. & Furnham, A., Individual Differences in Ideational Behavior: Can the Big Five and Psychometric Intelligence Predict Creativity Scores?, *Creativity Research Journal*, 22(1), 90 – 97, 2010.
- Beetink, F., Time to be creative? Self-regulation of Time in Creative Professions (proefschrift), TU/e, 2008.
- Bergsma, A., en Petersen, K. van., *Psychologie van A tot Z*, Uitgeverij Spectrum, 2002.
- Bono, E. De, *New Think: The use of lateral thinking in the generation of new ideas*, Basic Books, New York, 1967.
- Boonstra, J., Caluwé, de, L., et al., *Interveniëren en veranderen*, Kluwer, Deventer, 2006.
- Bryan, L.L., & Joyce, C.I., *Talent aan zet*, Business Contact, Amsterdam, 2008.
- Buck, V., & Neubauer, A. C., Bimodality in the Berlin model of intelligence structure (BIS): A replication study. *Personality and Individual Differences*, 21, 987-1005, 1996.
- Burke, W.W. & Litwin, G. H., A Causal Model of Organizational Performance and Change, *Journal of Management*, 18, 523-545, 1992.
- Caluwé, de, L.I.A., *Organisatie-adviseurs veranderen*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 2001.
- Cattell, H.E., The original big five: A historical perspective, *European Review of Applied Psychology*, 46: 5-14, 1996.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*, Academic Service, Den Haag, 2006.
- Conner, D. R., *Management at the speed of change*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, 1998.
- Csikszentmihalyi, M., *Creativiteit*, Boom, Amsterdam, 1998.
- Csikszentmihalyi, M., *Flow*, Boom, Amsterdam, 1999.
- Damasio, A.R., *De vergissing van Descartes*, Wereldbibliotheek, Amsterdam, 1994.
- Dijk, van, A. & Verweel, P., *De ladder op omlaag?*, Van Gorcum & Comp., Assen, 1997.
- Dijksterhuis, A., *Het slimme onbewuste*, Bert Bakker, Amsterdam, 2007.
- Dols, R. & Gouwens, J., *50 werkvormen voor creatieve sessies*, Van Duuren Media, Culemborg, 2009.
- Dongen, H. van, De Laat, W., & Maas, A., *Een kwestie van verschil*, Eburon, Delft, 1996.
- Doz, Y. L. & Hamel, G., *Alliance Advantage*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- Dreimuller, A.P., *Grip op werkprocessen HRM en organisatiecultuur*, Academic Service, Den Haag, 2008.
- Dresden, S., *Wat is creativiteit (Essay)*, Meulenhoff, Amsterdam, 1987.
- Feist, G.J., A Meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 2., No. 4, 290 – 309, 1998.

- Gadamer, *Wahrheit und Methode, Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*, Tübingen, 1960, (Ongewijz. Derde herdruk, Tübingen, 1975.)
- Gaspersz, J.B.R., *Management van Creativiteit*, Kluwer bv, Deventer, 1998.
- Gaspersz, J.B.R., *Concurreren met creativiteit*, Pearsons Education Benelux, Amsterdam, 2006.
- Gaver, W., *Designing for homo ludens*, Interaction Research Studio Goldsmiths, University of London, 2008.
- Geus, de, A., *De Levende Onderneming*, Scriptum, Schiedam, 2007.
- Goldberg, L.R., The Structure of phenotypic Personality Traits. *American Psychologist* 48 (1): 26-34, 1993.
- Graaf, van der, M.H.K., *Psychologische aspecten van de organisatie*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1980.
- Grin, J., & Staveren, van, A., *Werken aan systeeminnovaties*, Van Gorcum, Assen, 2007.
- Grip, de, A., Bosma, H., Willems, D., Boxtel, van, M., Job-worker mismatch and cognitive decline, *Oxford Economics papers*, 60, 237-253, 2008.
- Groot, De, A.D., Intuition in Chess, *ICGA Journal*, Vol. 9, N. 2, pp. 67 – 75, 1986.
- Gunsteren, H. van., *Creativity*, (Ongepubliceerd), 2011.
- Hamel, G. & Breen, B., *Het einde van management zoals wij het kennen*, Business Contact, Amsterdam, 2008.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K., *De strijd om de toekomst*, Scriptum Books, Schiedam, 2006.
- Handy, C., *Gods of management, the changing world of organizations*, Souvenir Press. London, 1978.
- Harnad, S., (1990) *Creativity: Method or Magic?*, (Ongepubl.), gevonden op <http://www.ecs.soton.ac.uk/~harnad/Papers/Harnad/harnad.creativity.html>
- Harrison, M. A., *Organisatie diagnose*, Van Gorcum & Comp, Assen, 1990.
- Harrison, R. & Stokes, H., *Diagnosing Organizational Culture*, Pfeiffer, San Francisco, 1992.
- Haynes, J.D., et al., Unconscious determinants of free decisions in the human brain, *Nature Neuroscience* 11, 543 – 545, 2008.
- Heck, G.L. Van, Buonito, P., Deary, J.J., & Nowack, W., eds. *Intuition as a dispositional concept*, *Personality Psychology in Europe*. Vol 4, 7-50, Tilburg: University Press, 1993.
- Herik, J., Van Den & Visser, H., Adriaan De Groot (1914 – 2006) – An Obituary, *ICGA Journal*, pp. 233 – 235, december, 2006.
- Hermans, D., Eelen, P., & Orlemans, H., *Inleiding tot de Gedragstherapie*, Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2007.
- Hertog, F. Van, & Huizenga, E., *De kennisfactor*, Kluwer, Deventer, 1997.
- Heijden, K. Van der., *Scenarios, the art of strategic conversation*, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, 2004.
- Heijnen, A., *Innovatie Modellen Boek*, KreaNova BV, Arnhem, 2009.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, 2001.
- Homans, G., *Social Behavior*, Harcourt, Brace & World, New York, 1961.
- Hoopen, ten, P. & Janssen Groesbeek, M., *Oh, wat zijn we creatief!*, Business Contact, Amsterdam, 2008.
- Hudson, L., *Contrary Imaginations*, Penguin Books, Harmondsworth, 1968.
- Huizinga, J., *Homo Ludens*, The Beacon Press, Boston, 1950.
- Huizinga, *Homo Ludens*, Tjeenk Willink & Zoon, Haarlem, 1952.
- Isaksen, S.G., Dorval, K.B. & Treffinger, D.J., *Creative Approaches to Problem Solving*, Kendall/Hunt, Dubuque, 2000.
- Jamison, K.R., *Touched with Fire: Manic-Depressive Illness and the Artistic Temperament*, NY, The Free Press, 1993.
- Kaats, E. & Opheij, W., *Bestuurders zijn van betekenis*, Reed Business, Maarn, 2008.
- Kamphuis, A., *De Innovatiecirkel*, Andromeda, Middelie, 2008.
- Kao, J. J., *Jamming, the art and discipline of business creativity*, HarperCollins Publishers, Inc., New York, 1997.
- Katzenbach, J.R., *Teams aan de top*, Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1998.
- Katzenbach, J.R., & Smith, D.K., *Het geheim van teams*, Scriptum, Schiedam, 1997.
- Kessels, J., *Socrates op de markt*, Boom, Amsterdam, 2008.
- Kessels, J., *Kennisontwikkeling en dialoog, Reflecties op een socratisch gesprek*, *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, p. 68-87, maart/april 2000.
- Kets de Vries, M., *Op leven en dood in de directiekamer*, Scriptum, Schiedam, 1996.

- Keyton, J., *Communication & Organizational Culture*, Sage Publications, Thousand Oaks, 2005.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Press, Boston, 2005.
- Kirton, M.J., *Adaption – Innovation in The context of diversity and change*, Routledge, New York, 2003.
- Kirton, M.J., *Styles of creativity and problem solving*, Routledge, New York, 1989.
- Kolb, D. A., *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall NJ., 1984.
- Kouwer, B.J., *Het spel van de persoonlijkheid*, Erven J. Bijleveld, Utrecht, 1978.
- Kralingen, van, R. & Kralingen, van, R., *De Groeimotor, meerwaarde-innovatie van markten en merken*, Pearson Education Benelux bv, Amsterdam, 2007.
- Kunneman, *De waarheidstrechter*, Boom, Meppel, 1986.
- Lévi-Strauss, C., *Het Wilde Denken*, J.M. Meulenhoff, Amsterdam, 2009.
- Libet, B., *Unconscious cerebral initiative and the role of conscious will in voluntary action*, *Behavioral and Brain Sciences*, 8, 529–566, 1985.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A., *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, Boston, 1968.
- Lovegrove, H., *Maak het verschil*, Lannoo Campus, Academic Service, Leuven, 2007.
- Mahdjoubi, D., *The Mapping of Innovation*, Report on behalf of Etobicoke Joint Adjustment Committee, Toronto, 1997.
- Maitland, I., *Motivating people*, IPD, Londen, 1998.
- Mastenbroek, W. F. G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1998.
- Mastenbroek, W. F.G., *Verandermanagement*, Holland Business Publications, Heemstede, 2004.
- McClelland, S.B., *Organizational needs assessment: design, facilitation and analysis*, Greenwood Pub Group, Westport USA, 1995.
- McCrae, R.R. & John, O.P., *An Introduction to the Five-Factor Model and its Applications*. *Journal of Personality* 60 (2), 175-215, 1992.
- Mol, I., Pronk, M. & Kooistra, J., *Veranderjazz*, Mediawerf Uitgevers, Amsterdam, 2009.
- Mintzberg, H., *Organisatie structuren*, Academic Service, Schoonhoven, 1992.
- Mulders, M., *75 Managementmodellen*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 2007.
- Myers, D. G., *Intuition: Its power and perils*, Yale University Press, New Haven & London, 2002.
- Nathans, H., *Werken met het Enneagram*, Scriptum, Schiedam, 2000.
- Nauta, F., *Het Innovatieplatform*, Sdu Uitgevers bv, Den Haag, 2008.
- Neitz, M.J., & Spickard, J.V., *Steps toward a Sociology of Religious Experience: The Theories of Mihaly Csikszentmihalyi and Alfred Schutz*, *Sociological Analysis*, 51:1, 15 – 33, 1990.
- Nistelrooij, A. Van., & De Wilde, R., *Voorbij Verandermanagement*, Kluwer, Deventer, 2008.
- Ofman, D.D., *Bezieling en Kwaliteit in organisaties*, Servire B.V., Utrecht, 1998.
- Paes, T.G.W. & Poll, J.E., *Organiseren en veranderen*, Lemma, Utrecht, 2003.
- Paul, J.C.L. & Gils, M.R. van. & Karsten, L. & Offenbeek, M.A.G., *Organisatie en gedrag*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 2000.
- Palus, Ch. J. & Horth, D.M., *The Leader's Edge*, John Wiley & Sons, San Francisco, 2002.
- Peters, T., *Leiderschap*, Pearson Education Benelux bv, Amsterdam, 2005.
- Piepenbosch, D. & Hulzenbos, D., *Duurzaam Concurrentievoordeel door Open Innovatie in de Dienstensector*, Master Thesis, Nyenrode Business Universiteit, 2011.
- Polanyi, M., *The tacit Dimension*, Anchor Books, New York, 1967.
- Povel, E., *Creatief Leiderschap*, Scriptum, Schiedam, 1993.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V., *The Future of Competition: Co- Creating Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
- Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S., *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks*, McGraw Hill, New York, 2008.
- Preckel, F., Holling, H. & Wiese, M., *Intelligence and creativity in gifted and non-gifted students: An investigation of threshold theory*. *Personality and Individual Differences*, 40, 159-170, 2006.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J., *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*, 29, 363-377, 1983.

- Raad, B. De, & Barelds, D. P. H., A new taxonomy of Dutch personality traits based on a comprehensive and unrestricted list of descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 347-364, 2008.
- Remmerswaal, J., Begeleiden van groepen, Bohn, Stafleu van Loghum, Houten, 2006.
- Riso, D.R. & Hudson, R., The Riso-Hudson Enneagram Type Indicator, Enneagram Institute, New York, 2000.
- Roberts, N., Wicked Problems and Network Approaches to Resolution, *Int. Public Management Review*, Vol 1., Issue 1, 2000.
- Rogers, E. M., *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 2003.
- Ruijter, A. de, Siebers H., Verweel, P., *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*, Lemma, Utrecht, 2009.
- Ruijter, A. de, *Een typologie van problemen*, (ongepubliceerd), 2010.
- Sanders & Neuijen, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum, 1992.
- Sanfey, A.G. et al., The Neural Basis of Economic Decision-Making in the Ultimatum Game, *Science*, Vol. 300, 1755 – 1758, 13 juni 2003.
- Sackmann, S.A., *Cultural complexity in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks USA, 1997.
- Schaveling, J., *Tijdelijk leiderschap*, Sdu uitgevers bv, Den Haag, 2008.
- Schein, E. H., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*, Scriptum, Schiedam, 2006.
- Schrijvers, J.P.M., *Hoe word ik een rat?*, Scriptum, Schiedam, 2002.
- Scott, J., Rational Choice Theory, In *Understanding Contemporary Society: Theories of the Present*, p. 126–138., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2000.
- Senge, P. & Ross, R. & Smith, B. & Roberts, C. & Kleiner, A., *Het vijfde discipline*, Academic Service, Schoonhoven, 1995.
- Senge, P., Flowers, B., Jaworski, J., Scharmer, O., *Presence*, Society for Organizational Learning, Cambridge, MA, 2004.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S., *The Necessary Revolution*, Crown Business, New York, 2008.
- Spelke, E., et al., 'Abstract number and arithmetic in preschool children', in: *PNAS*, 12 September, 2005.
- Steenmeijer, M., *Pop in literatuur*, Uitgeverij IJzer, Utrecht, 2005.
- Terwiesch, C., & Ulrich, K.T., *Innovation Tournaments*, Harvard Business Press, Boston, 2009.
- Thatchenkery, T., Cooperrider, D.L., & Avital, M., Positive Design and Appreciative Construction: From Sustainable Development to Sustainable Value, *Advances in Appreciative Inquiry*, Volume 3, 1 – 14, Emerald Group Publishing Ltd., 2010.
- Tidd, J., et al. *Managing Innovation, Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley and Sons, Chichester, 2005.
- Tissen, R., Andriessen, D., Deprez, F., *Value Based Knowledge Management*, Longman, 1998.
- Tolle, E., *De kracht van het Nu*, Ankh-Hermes bv, Deventer, 2008.
- Trompenaars, F., *Creativiteit en innovatie*, Nieuw Amsterdam, Amsterdam, 2007.
- Tully & Quinn, Flies, genes and memory engineering, *Biological Bulletin*, aug. 1996.
- Ven, van de, P., *Ludagogie*, Nelissen, Baarn, 1982.
- Veraart-Maas, H., *Socratisch coachen*, Nelissen, Soest, 2006.
- Verstraeten, J., *Leiderschap met hart en ziel*, Lannoo nv, Tiel, 2003.
- Vet, A. de., *The effects of thinking in silence on creativity and innovation (proefschrift)*, UvT, 2007.
- Visser, C., *Succesvol verandermanagement door Appreciative Inquiry*, online publicatie op www.managementsite.nl, 7 juni 2001.
- Voorendonk, R., *Creativiteit en Management*, Academic Service, Den Haag, 2007.
- Weggeman, M., *Kennismanagement*, Scriptum, Schiedam, 1997.
- Wittgenstein, L., *Philosophical Investigations*, Blackwell Publishing, Oxford, 1953.
- Witvliet, L., *Beeldenstorm, een reconstructie van de interim manager*, Dutch University Press, Amsterdam, 2005.
- Wulfen, van, G., *Nieuwe producten bedenken*, Pearson Education, Amsterdam, 2009.
- Zandee, D. P., *Sustainable Organizational Development as Generative Proces*, Inaugural Lecture, Nyenrode Business Universiteit, 2011.

Bevindingen

Organisaties zijn afhankelijk van creativiteit om te kunnen innoveren en innovatie is een voorwaarde voor continuïteit. Twee vragen bepalen in belangrijke mate de agenda voor de verdieping in het scheppende, creatieve proces; bij wie en wanneer (onder welke omstandigheden) doet het zich voor? Alle investering in onderzoek, discussie, dialoog en reflectie, heeft er toe geleid dat er enerzijds veel bekend is geworden en anderzijds dat het ons nog steeds voor vragen stelt.

Onderzoek naar creativiteit is noodzakelijk omdat het een belangrijk middel is, zo niet de belangrijkste voorwaarde vormt, in het realiseren van innovatie. Autonome groei is afhankelijk van het innovatief potentieel van de onderneming. Indien men niet afhankelijk wil zijn van open innovatie dan zal het creatief potentieel van de eigen medewerker populatie ten volle benut moeten worden. Hoe dit te doen is nog relatief onduidelijk. Er zijn veel publicaties over strategieën en instrumenten die ingezet kunnen worden om creativiteit te bevorderen en te stimuleren. We weten echter nog weinig over de precieze invloed die bepaalde maatregelen in de aanpassing van het werkklimaat hebben op de individuele medewerker. Er bestaat een gefundeerd vermoeden dat personen tegengesteld aan elkaar kunnen reageren op dezelfde aanpassing – of manipulatie van het werkklimaat. Diversiteit is inherent aan organisaties, hetgeen impliceert dat de persoonlijkheidskenmerken van medewerkers dusdanig gevarieerd van samenstelling zijn dat meer maatwerk nodig is in het effectief sturen op creativiteit of probleemoplossend vermogen. Er is nog het nodige in kaart te brengen voor wat betreft de dynamiek tussen persoonskenmerken enerzijds en omgevingsvariabelen anderzijds. Voor de één werkt een ingreep vanuit het management effectief, voor de ander in het geheel niet - of juist contraproductief.

De studie naar beschikbare kennis, inzichten en opvattingen met betrekking tot creativiteit en hoe hierop te sturen vanuit een organisatiebelang heeft centraal gestaan in dit werkstuk. Ik wil een aantal bevindingen die hieruit naar voren zijn gekomen samenvatten in korte overwegingen en stellingen. Bij elkaar representeren ze een dwarsdoorsnede van de behandelde materie en dragen ze hopelijk bij aan het managen van en sturen op creativiteit.

1. Er worden in de literatuur diverse vormen van creativiteit onderscheiden (individuele -, groeps-, persoonlijke en historische creativiteit). Met welke vorm we te maken hebben kan eigenlijk pas achteraf worden bepaald. Indien men creativiteit in een organisatie wil stimuleren kan volstaan worden met 'creativiteit' als na te streven waarde, zonder deze verder te specificeren. Wel is het zinvol te benoemen welke betekenis creativiteit voor de organisatie heeft of welke toegevoegde waarde deze moet hebben.

2. Twee wezenlijk verschillende creatieve processen verdienen elk een andere accent in het managen, in het faciliteren. Alfa creativiteit vraagt om het bieden van ruimte en aanmoediging bij het vormgeven aan een creatieve gedachte of idee. Bèta creativiteit behoeft voldoende mogelijkheid tot verkenning, analyse en ontwikkeling van deskundigheid om te komen tot een creatieve oplossing.
3. Bestuurlijke en beleidsmatige initiatieven om creativiteit in de organisatie te bevorderen zijn pas zinvol wanneer de leidinggevendenden in staat zijn waardevolle ideeën te herkennen, te selecteren en door te voeren.
4. Sturen op creativiteit is een dynamisch proces. Het fenomeen van creatieve vernietiging is evenzeer van toepassing op beleid ten aanzien van creativiteit; er dient steeds nieuw en beter beleid te komen om daarmee de creatieve bijdragen vanuit de organisatie te bevorderen.
5. Wil men creativiteit in de organisatie bevorderen dan is het noodzakelijk om dynamiek te organiseren; creativiteit vindt namelijk hoofdzakelijk plaats in de wisselwerking tussen gedachten en een sociaal-culturele, sociaalpsychologische of sociaaleconomische context.
6. De afweging of een idee creatief is, is van minder groot belang dan de vraag of het een toegevoegde waarde heeft.
7. Het stimuleren van creativiteit heeft niet alleen een belangrijke functie in het krijgen of behouden van voldoende marktpositie; het welbevinden van medewerkers wordt eveneens verhoogd als mensen creatief kunnen zijn.
8. Innovatie onderscheidt zich van vernieuwing in die zin dat bij de eerste sprake is van meerwaarde. Deze meerwaarde kan echter ook ontstaan zonder creativiteit; bijvoorbeeld door het toepassen van reeds bestaande ideeën. Hoogstens het overnemen van het bestaande idee zou dan creatief genoemd kunnen worden. Meerwaarde creatie en groei zijn niet altijd een vorm van innovatie. We spreken daarom van innovatie indien door creativiteit een vernieuwing ontstaat die meerwaarde en groei met zich meebrengt.
9. Kleine organisaties weten in tijden van tegenspoed vaak te overleven door creatief te zijn. Dit omdat de beleidscyclus kort is en omdat de creatieve uitvoerders zowel de *shareholders* (risicodragers) alsook de beslissers zijn.
10. Handelingsverlegenheid onder managers en bestuurders maakt dat men vaak te weinig aandacht besteedt aan het sturen op creativiteit.

11. Het nastreven van creativiteit in de organisatie vereist het vermogen om ruimte te geven aan en om te gaan met creatieve individuen. Dit betekent het kunnen tolereren van ambiguïteit, grilligheid en onvoorspelbaarheid. De manager zal een balans moeten vinden tussen enerzijds beheersen, controleren en organiseren en anderzijds loslaten en ruimte geven aan gedrag dat hier haaks op staat. Maar hoe die balans er uit ziet is niet in algemene termen aan te geven.
12. Managers die willen sturen op creativiteit dienen te beschikken over specifieke eigenschappen. Ze moeten in staat zijn de voorwaarden te creëren om creativiteit te bevorderen. Dit vereist kennis van de samenstelling van teams, kennis van de relatieve gevoeligheid van individuen voor omgevingsvariabelen, de balans kunnen bewaren tussen dynamiek en structuur, een ruime foutentolerantie hebben en toch beheersmatig optreden, ze moeten laagdrempelig zijn en deskundig genoeg om onderscheid te maken tussen waardevolle en onbruikbare ideeën. Uiteindelijk moeten ze de creatieve inbreng van medewerkers ook daadwerkelijk weten te vangen. Daarna moeten ze in staat zijn een rol te spelen bij het vertalen van creativiteit naar innovatie. Creativiteit aan de top van een organisatie is onontbeerlijk voor creativiteit op de werkvloer; management van creativiteit vereist op zichzelf enige creativiteit. Al met al pleit dit er voor om voor managers met een dergelijke taakstelling een aangepast competentieprofiel op te stellen.
13. Organisaties met kenmerken van diverse organisatieculturen kennen meer tegengestelde krachten, spanningsvelden en dynamiek. Hierdoor kan het ontstaan van creativiteit bevorderd raken. Het sturen op en stroomlijnen van een eenduidige organisatiecultuur draagt daarom minder bij aan het creatieve potentieel van een organisatie dan het leren op speelse wijze om te gaan met de aanwezige verschillen.
14. Wil men creativiteit bevorderen door het gericht samenstellen van teams dan dient men de niet zichtbare diversiteit te vergroten. Verschillen in opleidingsniveau, opvattingen en persoonlijkheidsvariabelen en werkstijlen leiden eerder tot dialoog en dragen daarmee bij aan het ontstaan van creativiteit.
15. Het sturen op creativiteit door middel van het formuleren van bijpassende waarden is pas zinvol als de gemeenschappelijke opvattingen in de organisatie hiermee in overeenstemming zijn of worden gebracht. Met andere woorden: de betekenis die men toekent aan klimaatvariabelen en gedrag is cruciaal. Hiermee is betekenisgeving een centraal aandachtspunt in het bevorderen van creativiteit in de organisatie.
16. Een centraal thema in (het managen van) creativiteit is dat van tegenstellingen. Zowel de aanwezigheid van tegengestelde eigenschappen binnen een persoon als kenmerk van het creatieve individu alsook het kunnen omgaan met tegenstellingen door individu, management en organisatie. Het vermogen om te spelen met tegenstellingen of er op speelse

wijze mee om te gaan lijkt een essentieel gedragskenmerk. Vindt dit spel tussen individuen of groepen plaats dan is communicatie het belangrijkste instrument.

17. De aanwezigheid van tegenstellingen op de werkvloer waar het gaat om prioritering, definiëringen van een probleem, waardetoekenning aan oplossingen en acceptatie van ideeën geeft de gelegenheid tot 'spel'. Tegenstellingen dagen uit tot het zoeken naar overlap, synthese, combineren of confronteren. (Waarbij het afhankelijk is van de dominante cultuur of dat ook daadwerkelijk gebeurt.) Dit vergroot de kans op de creativiteit. Wil de manager creativiteit bevorderen dan zal hij dus niet teveel moeten stroomlijnen.
18. Wil creativiteit gehoord of opgemerkt worden dan moet deze wel de kans krijgen van de organisatie. Hoe hoger de drempel van de organisatie is naar creatieve bijdragen hoe meer dit vergt van het individu in termen van lef, geldingsdrang, durf, rebellie of een dwarse houding. Een dergelijke hoge drempel als klimaatvariabele filtert creativiteit in zekere zin. Hoe hoger de drempel hoe minder bijdragen van bescheiden, timide, sub assertieve of autoriteitsgevoelige personen.
19. De relatie tussen intelligentie en creativiteit kan beter getypeerd worden in termen van een plafondtheorie dan als drempeltheorie. Bewijs voor het bestaan van de veronderstelde drempel bij een IQ van 120 is niet gevonden. Daarentegen is een bepaalde mate van intelligentie wel noodzakelijk om problemen te kunnen begrijpen om van daaruit te komen tot een creatieve oplossing.
20. Het vermogen om te improviseren hangt samen met de tolerantie voor fouten. Hoe lager deze tolerantie hoe minder vrij men zich voelt om improviserend gedrag te vertonen. Het improviserend spel is elementair in het zoeken naar oplossingen. Sturen op een cultuur waarin fouten mogen worden gemaakt is daarom bevorderlijk voor creativiteit op de werkvloer.
21. Creativiteit is een vorm van gedrag die niet geconditioneerd kan worden. Elke uiting van creativiteit is immers per definitie uniek.
22. Er zal meer zicht moeten komen op de *Return on Investment* bij investering in nutoptimalisatie van creativiteit. Met name om de effecten van kort cyclisch denken een tegenwicht te bieden.
23. Manipulatie van omgevingsvariabelen is alleen dan zinvol als we daarmee inspelen op de persoonlijke gevoeligheden van medewerkers, managers en bestuurders om een optimaal creatieve performance te kunnen leveren.
24. Met name bij het zoeken naar oplossingen voor wilde problemen is meer creativiteit vereist en zal er dus gericht beleid op moeten worden gemaakt. De socratische dialoog als werkvorm

vereist en bevordert het creatieve denken; de aanpak van wilde problemen kan hiermee gebaat zijn.

25. Een pragmatische visie op de optimalisatie van creatief potentieel is, conform de uitgangspunten van de empirische cyclus, er meer mee bezig te gaan. De literatuur levert vele inzichten, vaak tegenstrijdige of niet toepasbare, het ondervinden van wat werkt in de eigen organisatie lukt het best door ermee te experimenteren. De veiligheid of het vertrouwen welke hierbij nodig zijn als voorwaarden krijgen dan de kans om te groeien en zichtbaar te worden. Wachten op vertrouwen alvorens aan de slag te gaan is geen heilzame weg.
26. De inzichten vanuit het gedachtegoed van co-creatie zou men tevens kunnen toepassen op de samenwerking tussen de verschillende echelons binnen de organisatie.

Wil men effectief kunnen sturen op bevordering van creativiteit op de werkvloer dan is er meer specifieke kennis nodig. Het generieke karakter van veel voorschriften, aanwijzingen en inzichten doet tekort aan de uniciteit van elk individu van waaruit hij hierop kan reageren. Er zal daarom nog meer inzicht moeten komen in de samenhang tussen persoonsvariabelen en klimaatfactoren. Immers: wat werkt voor de één werkt niet vanzelfsprekend ook voor de ander. En dat is waarschijnlijk maar goed ook want waren we allen eender, dan zouden we het met aanzienlijk minder creativiteit moeten stellen.

